



Globalisierung und Multinationale Unternehmen

Teil IV: CSR Management in der Praxis

Vorlesung 21: Verantwortung im Managementprozess (1):
Organisationsgestaltung: Compliance vs. Integrity



Universität Zürich, FS 2023; 17. Mai 2023

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer





Gliederung

1. Strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmen
 - Beispiel: Verurteilung von Alstom
2. Konsequenzen für das Management
3. Ethische Organisationsgestaltung
4. Was ist das Ziel einer ethischen Organisationsgestaltung?
5. Das Paradox der organisationalen Kontrolle
6. Compliance vs. Integrity
 - Charakteristika
 - Beispiel Daimler
 - SA8000 Standard



Strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmen

Schweizer Strafgesetzbuch, Art. 102:

- Die strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmen wurde am 1. Oktober 2003 ins Strafgesetzbuch (StGB) eingefügt.
- „Wird in einem Unternehmen in Ausübung geschäftlicher Verrichtung im Rahmen des Unternehmenszwecks ein Verbrechen oder Vergehen begangen und kann diese Tat wegen mangelhafter Organisation des Unternehmens keiner bestimmten natürlichen Person zugerechnet werden, so wird das Verbrechen oder Vergehen dem Unternehmen zugerechnet.“
- „Das Gericht bemisst die Busse insbesondere nach der Schwere der Tat und der Schwere des **Organisationsmangels** und des angerichteten Schadens sowie nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.“

Beispiel: Verurteilung von Alstom (1/2)

- Der Konzern Alstom wurde vom Schweizer Bundesgericht 2011 aufgrund von Bestechungszahlungen an politische Amtsträger im Ausland zu einer Busse von **2,5 Millionen Franken** und einer Ersatzforderung von **36,4 Millionen Franken** verurteilt.
- „Die Bundesanwaltschaft (BA) teilt weiter mit, Alstom habe **nicht alle «erforderlichen und zumutbaren organisatorischen» Vorkehrungen getroffen**, um die 2008 vorgefallenen Bestechungszahlungen an politische Amtsträger in Lettland, Tunesien und Malaysia zu verhindern.“

Fazit: Die Organisationsgestaltung hat versagt!



(Tagesanzeiger, 22.11.2011:
<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Alstom-muss-wegen-Bestechungen-MillionenBusse-zahlen-/story/27967279>;
weitere Informationen zum Thema:
Transparency International:
http://www.transparency.ch/de/aktuelles/meldungen/2012_03_06_HaertereSaiten_meldung.php?navanchor (Abruf: März 2012)

Beispiel: Verurteilung von Alstom (2/2)

- 2013: Wegen der anhaltenden Korruptionsvorwürfe, wird Alstom für den Public Eye Award (EvB/Public Eye und Greenpeace) als „worst company“ nominiert.
- 2014: Die meisten Verfahren gegen einzelne Alstom Manager wurden aufgrund von mangelnden Beweisen eingestellt.
- Gemäss TA-Recherchen wurde aber ein Alstom Manager in der Schweiz wegen ungetreuer Geschäftsführung verurteilt. Er erhielt eine Geldstrafe von über 400'000 CHF.
- Es wurde weiter gegen das Unternehmen Alstom ermittelt, allerdings sah die Bundesanwaltschaft bei Alstom „erhebliche Anstrengungen, um die erkannten Unzulänglichkeiten in der Korruptionsbekämpfung zu beheben“.



(Quellen: Tagesanzeiger, 14.01.2014: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/So-bestach-Alstom-die-Welt/story/10752671?track> (Abruf: April 2014); Public Eye Award 2012, <http://youtu.be/ibt5f-l5qXc> (Abruf: April 2014))

Weitere Beispiele

- 2019: Der in Genf ansässige Rohstoffhändler Gunvor wurde wegen Bestechungen bei Erdölgeschäften in der Republik Kongo und der Côte d'Ivoire verurteilt:
 - Geldstrafe von 4 Millionen Franken.
 - Ersatzforderung von fast 90 Millionen Franken, „was dem durch die Bestechung entstandenen Profit entsprochen habe“

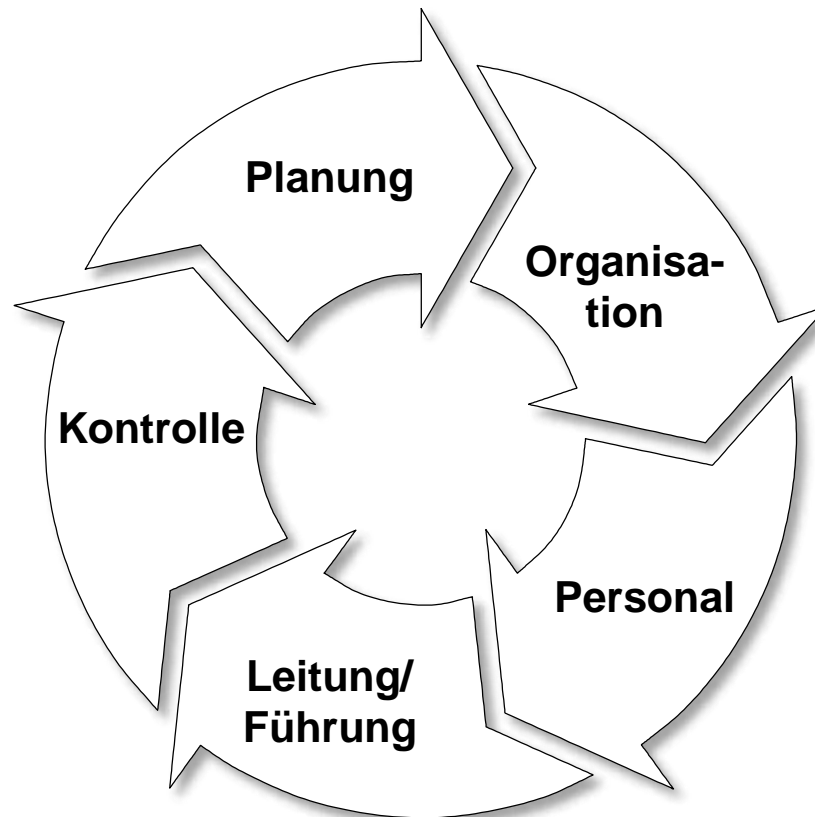
- 2022: ABB wurde „für Korruption rund um den Bau des weltweit viertgrössten Kohlekraftwerks in Südafrika verurteilt, wo sich ABB durch Bestechung Aufträge verschafft hatte“
 - Geldstrafe von 4 Millionen Franken
 - Keine Ersatzforderung „weil ABB an den südafrikanischen Stromkonzern Eskom bereits im Jahr 2020 eine Ausgleichszahlung von 104 Millionen Dollar geleistet hatte“.





Konsequenzen für das Management

Verankerung des Ethikmanagements in den fünf Managementfunktionen





Organisationsgestaltung

Organisation als Gestaltungsfunktion für die Entwicklung & Umsetzung der Unternehmensstrategie:

Routine

- Schaffung einer routinefreundlichen Organisationsstruktur, mit der die Stellenausführung & somit die Planerfüllung gewährleistet werden kann.

Innovation

- Gewährleistung einer innovationsfreundlichen Organisationsstruktur, die Raum für Reflexion & die Möglichkeit für strategische Anpassungen & Veränderungen bietet.

Ethik

- Entwicklung einer Organisationsstruktur, die soziale & ökologische Verantwortung sowie nachhaltiges Handeln ermöglichen & fördern kann.

Effizienz

- Schaffung einer Organisationsstruktur, mit der die Erreichung der wirtschaftlichen Unternehmensziele kostengünstig realisiert werden kann.

Ethische Organisationgestaltung

- „Companies have poured time and money to ethics training and compliance programs, but unethical behavior in business is nevertheless widespread. That’s because **cognitive biases and organizational systems blind managers to unethical behavior**, whether their own or that of others“ (Bazerman/Tenbrunsel 2011).



FOCUS ON FAILURE



My life has been nothing but a failure, and all that’s left for me to do is to destroy my paintings before I disappear.”



CLAUDE MONET
PAINTER



Ethische Organisationgestaltung

Fünf Barrieren für eine ethische Organisation

	ILL-CONCEIVED GOALS	MOTIVATED BLINDNESS	INDIRECT BLINDNESS	THE SLIPPERY SLOPE	OVERVALUING OUTCOMES
DESCRIPTION	We set goals and incentives to promote a desired behavior, but they encourage a negative one.	We overlook the unethical behavior of others when it's in our interest to remain ignorant.	We hold others less accountable for unethical behavior when it's carried out through third parties.	We are less able to see others' unethical behavior when it develops gradually.	We give a pass to unethical behavior if the outcome is good.
EXAMPLE	The pressure to maximize billable hours in accounting, consulting, and law firms leads to unconscious padding.	Baseball officials failed to notice they'd created conditions that encouraged steroid use.	A drug company deflects attention from a price increase by selling rights to another company, which imposes the increase.	Auditors may be more likely to accept a client firm's questionable financial statements if infractions have accrued over time.	A researcher whose fraudulent clinical trial saves lives is considered more ethical than one whose fraudulent trial leads to deaths.
REMEDIES	Brainstorm unintended consequences when devising goals and incentives. Consider alternative goals that may be more important to reward.	Root out conflicts of interest. Simply being aware of them doesn't necessarily reduce their negative effect on decision making.	When handing off or outsourcing work, ask whether the assignment might invite unethical behavior and take ownership of the implications.	Be alert for even trivial ethical infractions and address them immediately. Investigate whether a change in behavior has occurred.	Examine both "good" and "bad" decisions for their ethical implications. Reward solid decision processes, not just good outcomes.

Was ist das Ziel einer ethischen Organisationsgestaltung?

- ... die Festlegung von Rahmenbedingungen für ethisches Verhalten in einem Unternehmen.
- Lynn Sharp Pain (1994) verweist hier auf zwei unterschiedliche Ansätze zur Zielerreichung:



Compliance-basierter Ansatz:

Um einer zunehmend regulatorischen Umwelt angemessen zu begegnen, bedarf es organisatorischer Anstrengungen, welche insbesondere illegales Verhalten unterbinden sollen: „**Follow the rules!**“ (Rasche & Esser 2007, S. 109)



Integrity-basierter Ansatz:

Ziel des Integrity-Ansatzes ist die Entwicklung einer ethischen Unternehmenskultur, basierend auf gemeinsamen Werten, Einstellungen und Überzeugungen.



Lynn Sharp Pain

Quelle:
<http://hbswk.hbs.edu/item/6055.html>
(Abruf: April 2012)



Das Paradox der organisationalen Kontrolle

- Kontrolle ist eine Management-Funktion und macht unternehmerische Kooperation erst möglich. Sie bedingt die Produktion komplexer Güter und Dienstleistungen.
- Kontroll-Mechanismen im ethischen Organisationsmanagements können eher **bindend** (cohesive) oder eher **befähigend** (enabling) gestaltet sein.
- Stansbury/Barry argumentieren, dass allzu bindende Kontrollmechanismen die Fähigkeit und Motivation der Mitarbeiter, moralische Entscheidungen zu treffen, verringern kann oder gar Widerstand hervorrufen kann durch:
 - Die Verhinderung von „thick moralities“, also gemeinsamer Muster moralischer Interpretationen von Regeln.
 - Die politische Instrumentalisierung ethischer Programme.
 - Rein symbolische Implementierung, die sich nicht in der Unternehmenspraxis widerspiegelt.



Das Paradox der organisationalen Kontrolle

Lösungsansätze:

- Regelmässige Evaluation & Reporting der implementierten Massnahmen des ethischen Organisationsmanagements.
 - Umfassende Vermittlung der gemeinsamen Werte, bspw. im Rahmen eines Credo, Mission Statements, o.ä.
 - Einführung von Beratungsgremien und Ausbildungsangebote in ethischen Fragestellungen.
 - Die organisationale Kontrolle sollte Mitarbeiter befähigen, autonom Entscheidungen zu treffen.
- *„To conclude, ethics programs that rely on coercive control pose serious threats to their own effectiveness. Enabling control mechanisms offer a less perilous approach to expanding ethical awareness, reporting of misconduct, and employee integrity“ (Stansbury/Barry 2007, S. 258).*



Compliance vs. Integrity-Strategy: Charakteristika

	Ethos	Objective	Leadership	Methods	Behavioral Assumptions
Compliance	Conformity with externally imposed standards	Prevent criminal misconduct	Lawyer driven	Education, reduced discretion, auditing and controls, penalties	Autonomous beings guided by material self-interest
Integrity	Self-governance according to chosen standards	Enable responsible conduct	Management driven with aid of lawyers, HR, others	Education, leadership, accountability, organizational systems and decision processes, auditing and controls, penalties	Social beings guided by material self-interest, values, ideals, peers



Compliance vs. Integrity-Strategy: Charakteristika

	Standards	Staffing	Activities	Education
Compliance	Criminal and regulatory law	Lawyers	<ul style="list-style-type: none">• Develop compliance standards• Train and communicate• Handle reports of misconduct• Conduct investigation• Oversee compliance audits• Enforce standards	Compliance standards and systems
Integrity	Company value and aspirations Social obligations, including law	Executives and managers with lawyers, others	<ul style="list-style-type: none">• Lead development of company, value and standards• Train and communicate• Integrate into company systems• Provide guidance and consultation• Assess values performance• Identify and resolve problems• Oversee compliance activities	Decision making and values Compliance standards and systems



Compliance vs. Integrity

Beispiel 1: Automobilkonzern Daimler

- Initiiert vom neu gegründeten Vorstandsressort *Integrität und Recht* und getragen vom Vorstand hat Daimler im November 2011 einen konzernweiten Dialog zu Integrität gestartet.
- Konzernweite Verhaltensrichtlinien sollen allen Mitarbeitern Orientierung für ein verantwortungsvolles Verhalten im Geschäftsalltag bieten.
- Im Mai 2011 wurde die „fairplay“-Kampagne zu Fragestellungen aus den Bereichen Integrität und Compliance für alle Unternehmensbereiche weltweit gestartet.
- 2011 wurde der Bereich Group Compliance stärker an den Geschäftsfeldern ausgerichtet. Damit werden die Bereiche und Divisionen des Konzerns intensiver in das Compliance-Management eingebunden.
- 2013: Implementierung eines externen Integritätsrates

vergleiche auch
Veranstaltung 17

Compliance vs. Integrity

Beispiel 1: Automobilkonzern Daimler

- „Wir sind auf einem sehr guten Weg, Integrität und Compliance nachhaltig im gesamten Unternehmen zu verankern.“ (Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Vorstandsmitglied der Daimler AG, Integrität und Recht, Mitglied des Sustainability Boards)
- Seit 1999 besitzt Daimler eine Verhaltensrichtlinie, die verbindliche Massstäbe für das Handeln aller Mitarbeiter und Führungskräfte setzt.
- 2003 kamen die „Grundsätze zur sozialen Verantwortung“ sowie ein Code of Ethics hinzu.
- Seit 2006: Business Practices Office „Hinweisgebersystem“ (Whistleblower System) für interne und externe Hinweisgeber zu Regelverstößen
- Seit 2013: Webbasierte Trainingsprogramme zu Integrität, Compliance und Recht (Wertevermittlung).
- Seit 2015: „Infopunkt Integrität“ als zentrale Anlauf- und Beratungsstelle für Mitarbeiter
- 2019: Online-Mitarbeiterbefragung «Blitzlicht Integrität»
- 2020: Konzernweite Stichprobenbefragung „Integritäts- und Compliance Pulse Check“



Compliance vs. Integrity

Beispiel 2: Die SA8000 Zertifizierungsinitiative

- Die Zertifizierungsinitiative „Social Accountability 8000“ wird von der NGO und Multi-Stakeholder-Initiative Social Accountability International durchgeführt.
- Die SA8000 Initiative zielt auf die Einhaltung von Menschenrechten und Sozialstandards am Arbeitsplatz ab. Es können sich Unternehmen aller Branchen zertifizieren lassen.
- Gründe insbesondere für solche externen Zertifizierungsmassnahmen:
 - Landesspezifische Besonderheiten werden berücksichtigt.
 - Zunehmende Stakeholder-Sensibilisierung.



Compliance vs. Integrity

Beispiel 2: Die SA8000 Zertifizierungsinitiative

Ziel von Social Accountability International:

„SAI’s mission is to advance human rights in workplaces globally.

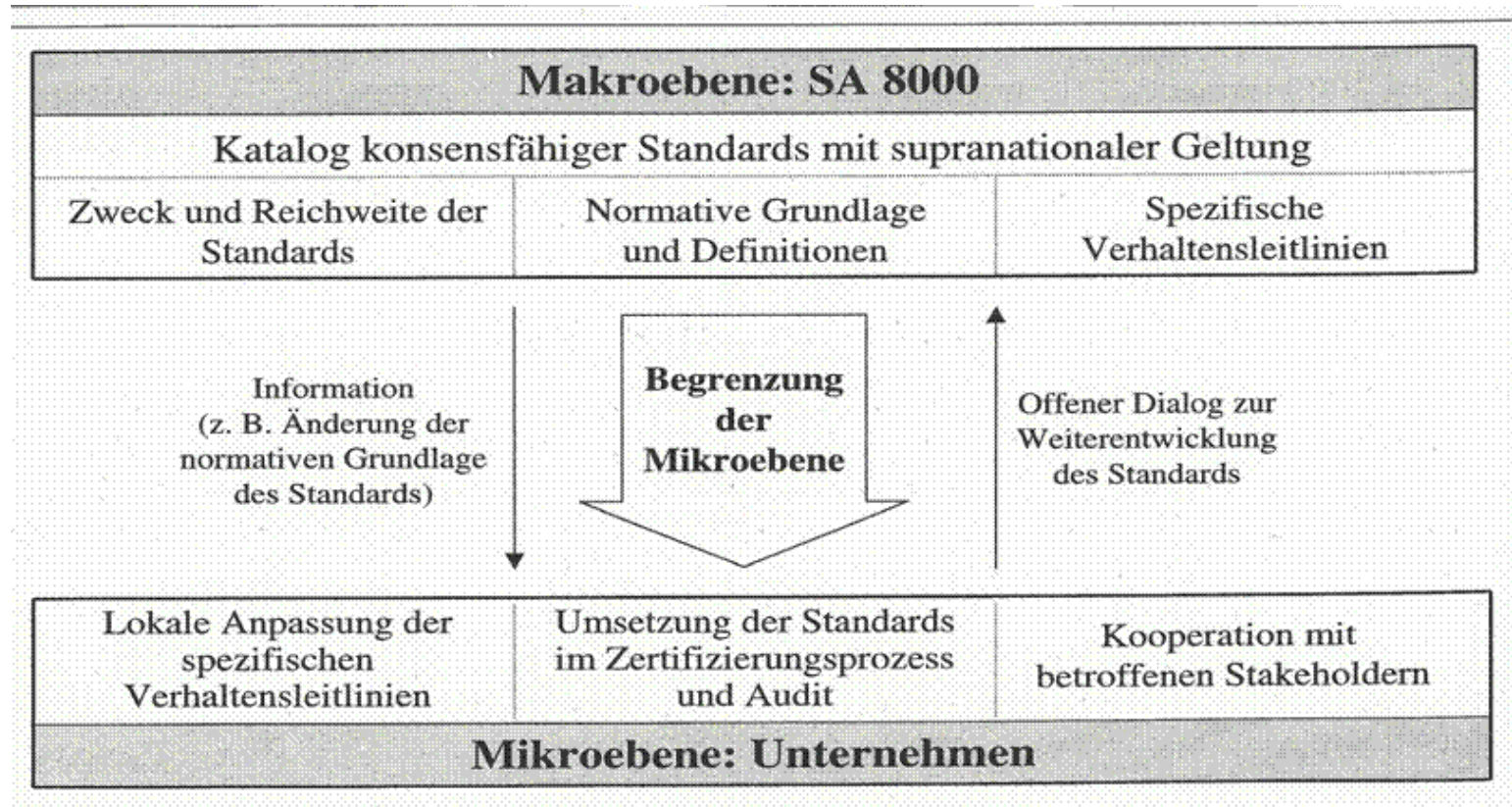
We believe that socially responsible workplaces benefit business while securing fundamental human rights for workers.

We help businesses understand their responsibilities to workers and communities and work with them to adopt socially responsible business practices and convene stakeholders from unions, government, and business to advance socially responsible policy.“



Compliance vs. Integrity

Das Grundmodell der SA8000 Zertifizierungsinitiative





Compliance vs. Integrity

Normative Grundlagen von SA8000 (1/2)

- Nationale und internationale Gesetze
- Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen
- Konventionen der Vereinten Nationen über die Rechte von Kindern
- ILO-Konventionen
 - Zwangs- und Gefängnisarbeit (Konv.-Nr. 29 und 105)
 - Gewerkschaftsfreiheit (87)
 - Recht auf Tarifverhandlungen (98)





Compliance vs. Integrity

Normative Grundlagen von SA8000 (2/2)

ILO-Konventionen (Fortsetzung)

- Entlohnungsgleichheit für Männer und Frauen, Diskriminierungsverbot (Art. 100 und 111)
- Mindestalter (Art. 138)
- Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen (Art. 155)
- Heimarbeit (Art. 177)



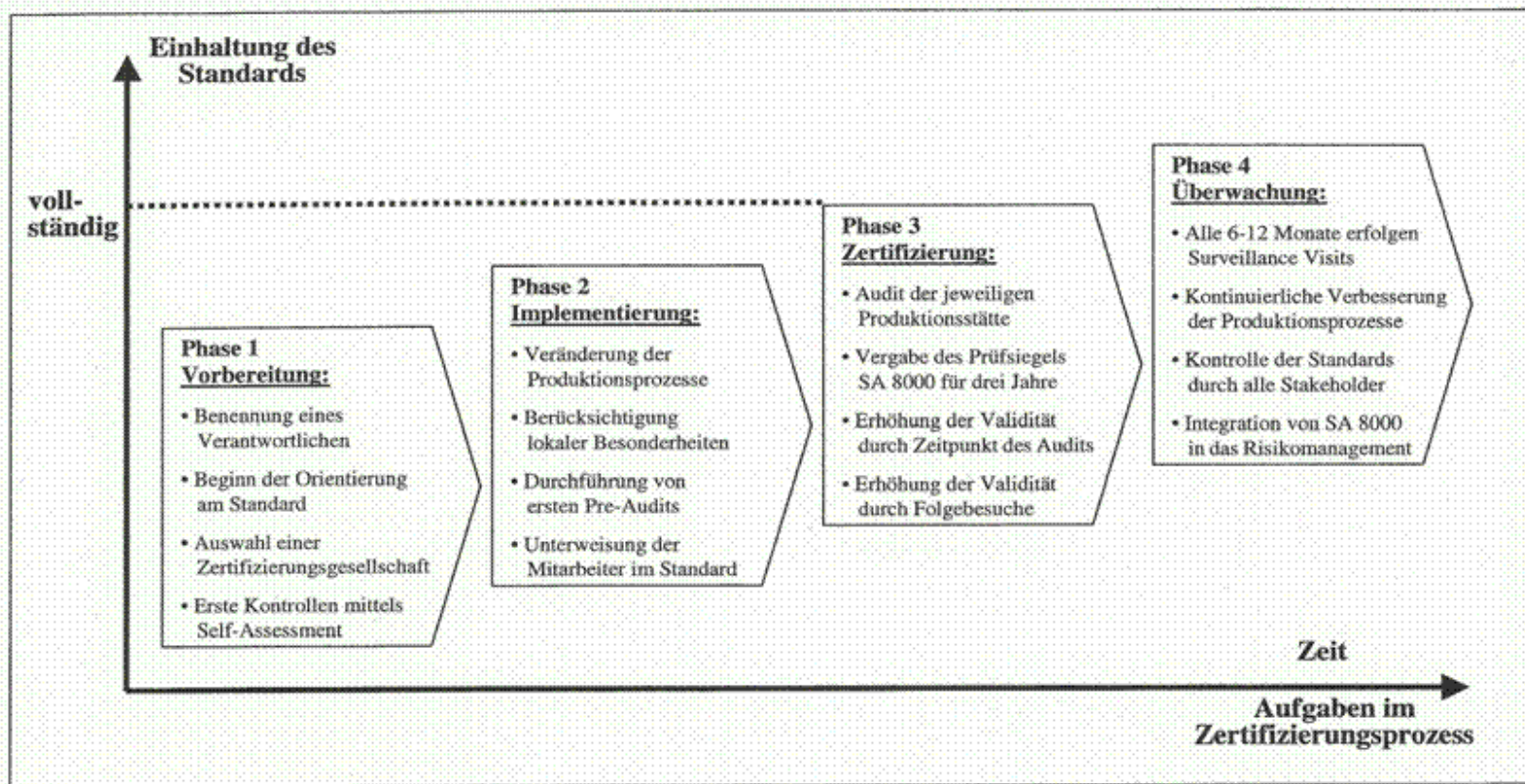
International Labour Organization
"Promoting decent work for all"



Themen für spezifische Verhaltensleitlinien von SA8000

1. Kinderarbeit
2. Zwangsarbeit
3. Gesundheit und Sicherheit
4. Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen
5. Diskriminierung
6. Disziplinarverfahren
7. Arbeitszeiten
8. Entlohnung
9. Managementsystem

Phasen des Zertifizierungsprozesses SA8000





SA8000 in Zahlen

Total: through Q1 2023

Number of Employees	Over 2 million
Certified Facilities	5,125
Countries Represented	54
Industries Represented	56

Full Year, 2023 (through Q1)

New Certifications	232
Re-certifications	207
Cancellations/ Expirations	202

Certified Facilities (By Size)

Workers Employed	Number of Facilities	% Total
1 - 25	900	18.9%
26 - 100	1,477	31.0%
101 - 250	972	20.4%
251 - 500	607	12.8%
501 - 800	254	5.3%
801 - 1,200	194	4.1%
1,201 - 2,000	136	2.9%
2,001 - 3,000	94	2.0%
3,001 - 6,000	78	1.6%
6,001 - 10,000	34	0.7%
10,001 - 15,000	8	0.2%
15,001+	6	0.1%



Kritische Evaluation von SA8000 (1/2)

Vorteile

- Stützt sich auf international anerkannte Standards der ILO
- Dynamische Standards lassen sich entsprechend lokaler Gegebenheiten anpassen.
- Unabhängiger Auditprozess ermöglicht diskursive Öffnung für alle Beteiligten sowie Transparenz
- Dialog ermöglicht Antizipation von Stakeholder-Wünschen
- Verbesserte Arbeitsbedingungen
- Reorganisation von Prozessen in Produktionsstätten (→ Ethical supply chain management)
- Lieferanten können Kostensenkungen erzielen (mehrere Abnehmer, nur eine Auditierung)
- Externe Zertifizierung erhöht das Stakeholder-Vertrauen.



Kritische Evaluation von SA8000 (2/2)

Nachteile

- SA8000 setzt Basiskonsens über moralische Normen voraus. Fraglich ist, ob diese universell begründet sind.
- Möglichweise liegt doch eine zu starke westliche Ausrichtung der unterlegten Werte und Normen zugrunde: Ethnozentrismus.
- Die Zertifizierung besitzt einen starken Compliance-Charakter aus Sicht der zu zertifizierenden Lieferanten: Es ist eine verpflichtende Selbstverpflichtung; bei Nicht-Teilnahme droht der Abbruch der Lieferbeziehung.
- Zertifizierung aller Zulieferer in der Wertschöpfungskette für manche MNCs nicht immer durchführbar.
- Bedürfnisse von Dienstleistungsunternehmen werden kaum bedient.
- Es wird nur der Produktionsprozess, nicht das Produkt selbst betrachtet.



Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie ...

- ... die Bedeutung und Probleme bei der ethischen Organisationsgestaltung erläutern können.
- ... das Paradox der organisationalen Kontrolle kritisch diskutieren können.
- ... Unterschiede zwischen einem Compliance- und einem Integrity-basiertem Ansatz erklären können.



Literatur

- Bazerman, M. H./Tenbrunsel, A.E. (2011): Ethical breakdowns: Good people often let bad things happen. Why? Harvard Business Review, S. 58-65.
- Gilbert, D. U. (2003): Institutionalisierung von Unternehmensethik in internationalen Unternehmen. Ein Ansatz zur Erweiterung der Zertifizierungsinitiative Social Accountability 8000, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jahrgang, Heft 1, S. 25 – 47.
- Kreikebaum, H./Behnam, M./Gilbert, D.U. (2001): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Thielemann, U. (2005): Compliance und Integrity - Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Volume 6(1), S. 31-45.
- Paine, L. S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Volume 72, 106–117.
- Patzer, M. (2009): Führung und ihre Verantwortung unter den Bedingungen der Globalisierung: Ein Beitrag zu einer Neufassung vor dem Hintergrund einer republikanischen Theorie der Multinationalen Unternehmung. Berlin: Patzer Verlag.
- Scherer, A. G./Palazzo, G./Seidl, D. (2013): Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World, in: Journal of Management Studies, Volume 50(2), S. 259-284.
- Schreyögg, G./Koch, J.(2010): Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium & Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Stansbury, J./Barry, B. (2007): Ethics Programs and the Paradox of Control, in: Business Ethics Quarterly, Volume 17, S. 239–261.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden.