



Globalisierung und Multinationale Unternehmen

Teil IV: CSR Management in der Praxis

Vorlesung 23: Branchenstandards und CSR-Initiativen:
UN Global Compact & GRI, FSC & BSCI/ Equator Principles



Universität Zürich, FS 2023; 24. Mai 2023

Prof. Dr. Stefan Schembera (Radboud University, Nijmegen)





Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie ...

- ... Corporate Responsibility Standards definieren und klassifizieren können.
- ... die Gründe für die Entstehung von Standards anhand der Commons-Problematik erläutern können.
- ... verschiedene Standards kennen und deren Vor- und Nachteile diskutieren können.



Inhaltsverzeichnis

1. Definition und Klassifizierung von Standards (Waddock, 2008)
2. Warum Standards entstehen? (Barnett & King, 2008)
3. UN Global Compact (UNGC)
4. Forest Stewardship Council (FSC)
5. Global Reporting Initiative (GRI)
6. Business Social Compliance Initiative (BSCI)
7. Diskussion & Reflexion: Designen Sie Ihren eigenen Standard
8. Exkurs: Business Roundtable

1. Standards: Definition

There is no standard definition of standards.



Standard: A standard can be defined as a rule for common and voluntary use, decided by one or several people or organizations (Brunsson, Rasche, & Seidl, 2012).

Corporate Responsibility Standard: Various principle-based initiatives, certification, reporting and accountability frameworks, and other formalized modes of industry self- or co-regulation in the realm of human rights, social rights, and environmental protection, as well as other policy issues (Haack et al., 2012).



1. Was kein Standard ist: Das ESG Beispiel

Die Integration von ESG-Kriterien in Anlageentscheidungen wird immer mehr zur *Standard*praxis. 88 Prozent der professionellen Investoren nutzen ESG-Ratings als Teil ihres Anlageprozesses.

Aber: Es gibt keine einheitliche Definition dafür, was ESG ist und wie ESG-Leistung bewertet werden sollte.

Konkurrierende Perspektiven:

- ESG misst die Auswirkungen gesellschaftlicher und ökologischer Faktoren auf das Unternehmen (Risikofaktoren, die die Leistung beeinflussen)
- ESG spiegelt die Auswirkungen wider, die ein Unternehmen auf das Wohlergehen seiner Stakeholder hat

→ Hohe Varianz in der Qualität, Konsistenz und Wirksamkeit der ESG-Ratings. Keine Formalisierung oder gemeinsame Arbeit der Ratings-Anbieter.



1. Wie lassen sich CR Standards klassifizieren?

Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility

by Sandra Waddock



Executive Overview

This paper describes an emerging institutional infrastructure around corporate responsibility that has resulted in the evolution of initiatives such as the Global Reporting Initiative, the social investment movement, and related efforts that place more emphasis on corporate responsibility, accountability, transparency, and sustainability. Using a framework that roughly classifies initiatives into state/government, market/economic, and civil society categories, the paper illustrates the rapid evolution of new infrastructure that is pressuring companies to be more responsible.

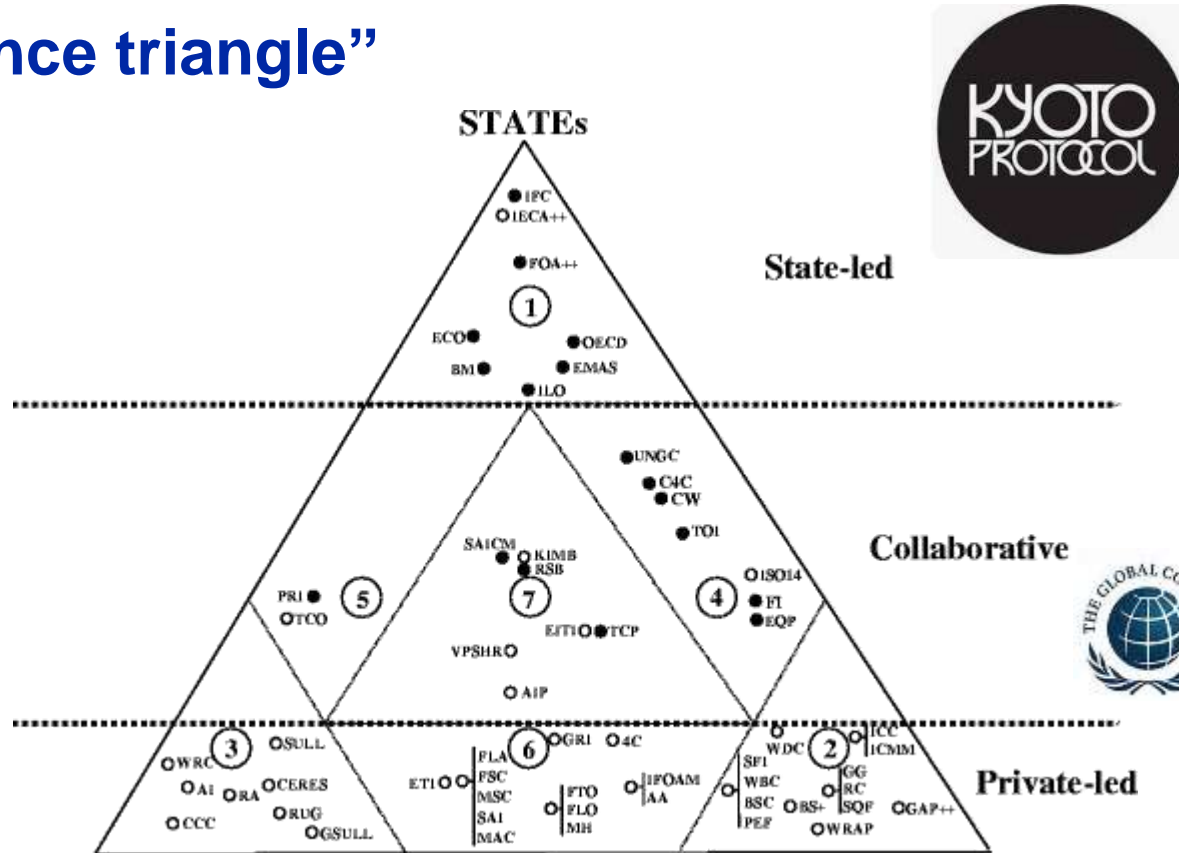


Waddock (2008) klassifiziert CR Standards in:

- market/business institutions (*Equator Principles*)
 - stammen von Unternehmen selbst oder sind als Reaktion auf marktähnliche Zwänge entstanden
- civil society/societal institutions (*Clean Clothes Campaign*)
 - «Watchdogs» und Aktivisten; Multistakeholder-Initiativen; Bewertungen und Rankings; Zeitschriften und Magazine
- state/government institutions (*Kyoto Protocol, 1997*)
 - *Nachfolgeabkommen: Pariser Klimaabkommen (2015)*



Die "governance triangle"



State-led

Collaborative

Private-led



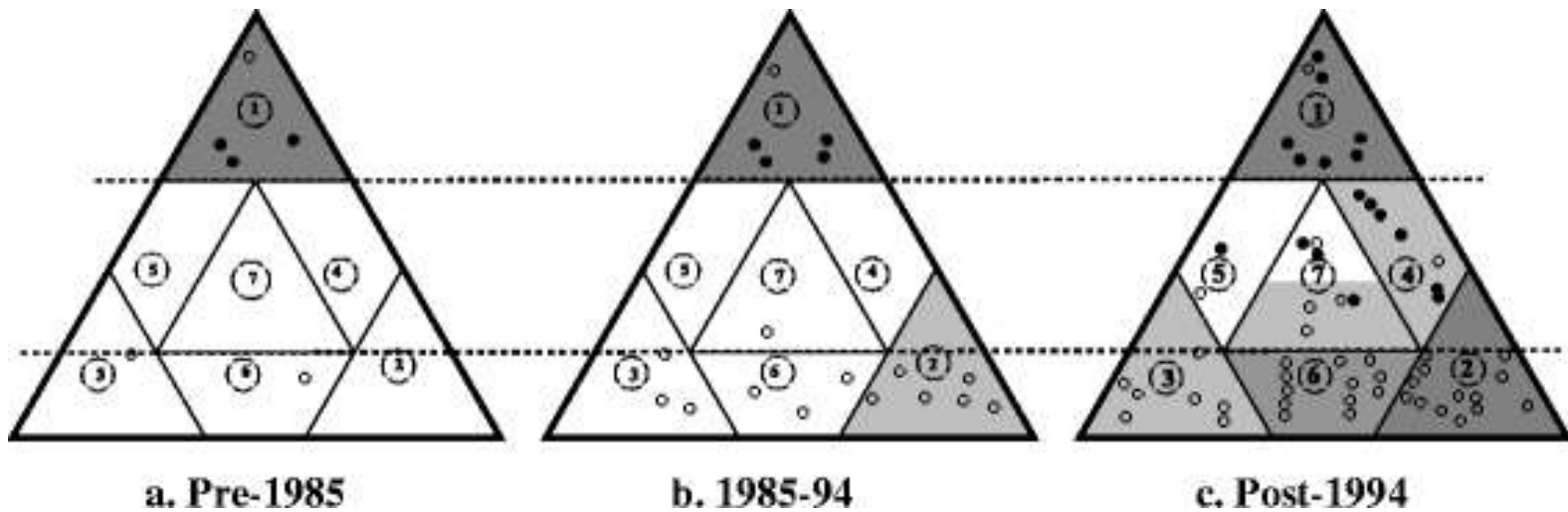
**Clean
Clothes
Campaign**



Source: Abbott & Snidal, 2009

Die “governance triangle”

Der Trend geht zu privat geführten Global-Governance-Initiativen



Aber auch staatliche Standards und Initiativen bleiben über die Jahre hinweg wirksam

Gilbert, Rasche, & Waddock (2011) schlagen eine alternative Unterteilung vor:

- principle-based standards (*UN Global Compact*)
 - weitgefasste Grundsätze im Hinblick auf soziale und ökologische Probleme
- certification standards (*FSC*)
 - umfassen die Zertifizierung, Verifizierung und Überwachung von Produktionsanlagen anhand vordefinierter Kriterien
- reporting standards (*GRI*)
 - Bereitstellung umfassender und standardisierter Rahmenwerke für die Governance-, Sozial- und Umweltberichterstattung.
- process standards (*BSCI*)
 - Definieren Methoden und Prozesse, die von Unternehmen verwendet werden können, um einen organisatorischen Rahmen für die Unternehmensverantwortung zu entwickeln





2. Warum gibt es Standards? Barnett & King (2008): Managing the industry commons

© *Academy of Management Journal*
2008, Vol. 51, No. 6, 1150–1170.

GOOD FENCES MAKE GOOD NEIGHBORS: A LONGITUDINAL ANALYSIS OF AN INDUSTRY SELF-REGULATORY INSTITUTION

MICHAEL L. BARNETT
University of South Florida

ANDREW A. KING
Dartmouth College

We extend theories of self-regulation of physical commons to analyze self-regulation of intangible commons in modern industry. We posit that when the action of one firm can cause “spillover” harm to others, firms share a type of commons. We theorize that the need to protect this commons can motivate the formation of a self-regulatory institution. Using data from the U.S. chemical industry, we find that spillover harm from industrial accidents increased after a major industry crisis and decreased following the formation of a new institution. Additionally, our findings suggest that the institution lessened spillovers from participants to the broader industry.



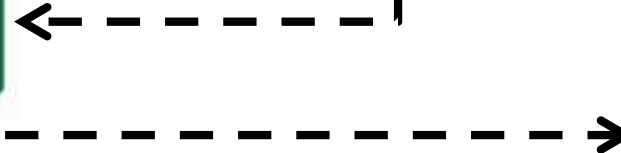
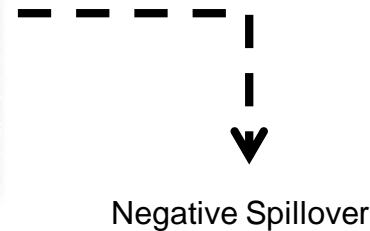


2. Warum gibt es Standards? The tragedy of the commons



2. Warum gibt es Standards?

Industrie Reputation als Commons: Der Bhopal Unfall



Isolation of
Negative Spillover

Responsible Care[®]
OUR COMMITMENT TO SUSTAINABILITY

For further information, see

<https://www.youtube.com/watch?v=OD6wmHXEEz8>

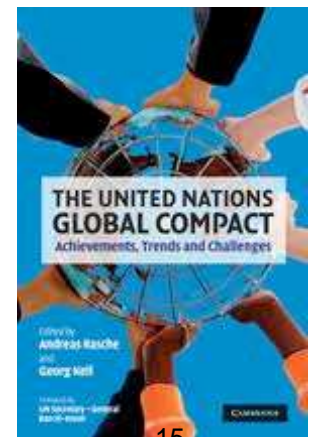


2. Warum gibt es Standards? Schlussfolgerungen

- The formation of a CR standard is motivated by the protection of an industry commons.
- CR standards help “walling in“ negative effects on neighbors.
- Future research: the “how” questions (Barnett & King 2008 ask “why”; Waddock, 2008 asks “what”)

3. UN Global Compact (UNGC)

- Der United Nations Global Compact wurde im Jahr 2000 nach einem Aufruf des damaligen UN Generalsekretärs Kofi Annan ins Leben gerufen. Der UNGC ist ein Pakt zwischen Unternehmen und der UNO, um die Folgen der Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten.
- Der UNGC beruht auf 10 Prinzipien, welchen sich die teilnehmenden Unternehmen verschreiben. Die Prinzipien beziehen sich auf vier Themenbereiche: Human Rights, Labour, Environment, Anti-Corruption.



3. UN Global Compact (UNGC)

Teilnehmer

- über 19'000 Unternehmen aus über 160 Ländern
- Insgesamt mehr als 22'000 Teilnehmer (inkl. NGOs, Regierungen, Akademiker, Gewerkschaften)

Accountability

- Jährlicher Report zum Implementierungs-Prozess der UNGC Prinzipien
- Listen von aktiven und inaktiven Teilnehmern
- Keine Standardisierung beim Reporting (GRI ist empfohlen)

Kritik

- Vage Prinzipien
- Keine unabhängigen Monitoring- und Zertifizierungsmechanismen
- „UN Capture“: Privatisierung der UN durch Unternehmen



Hat der UNGC also keinen Einfluss auf seine Mitglieder?

Erkenntnisse aus eigener Forschung

Article

Implementing Corporate Social Responsibility: Empirical Insights on the Impact of the UN Global Compact on Its Business Participants

Stefan Schembera¹

Business & Society

2018, Vol. 57(5) 783–825

© The Author(s) 2016

Reprints and permissions:

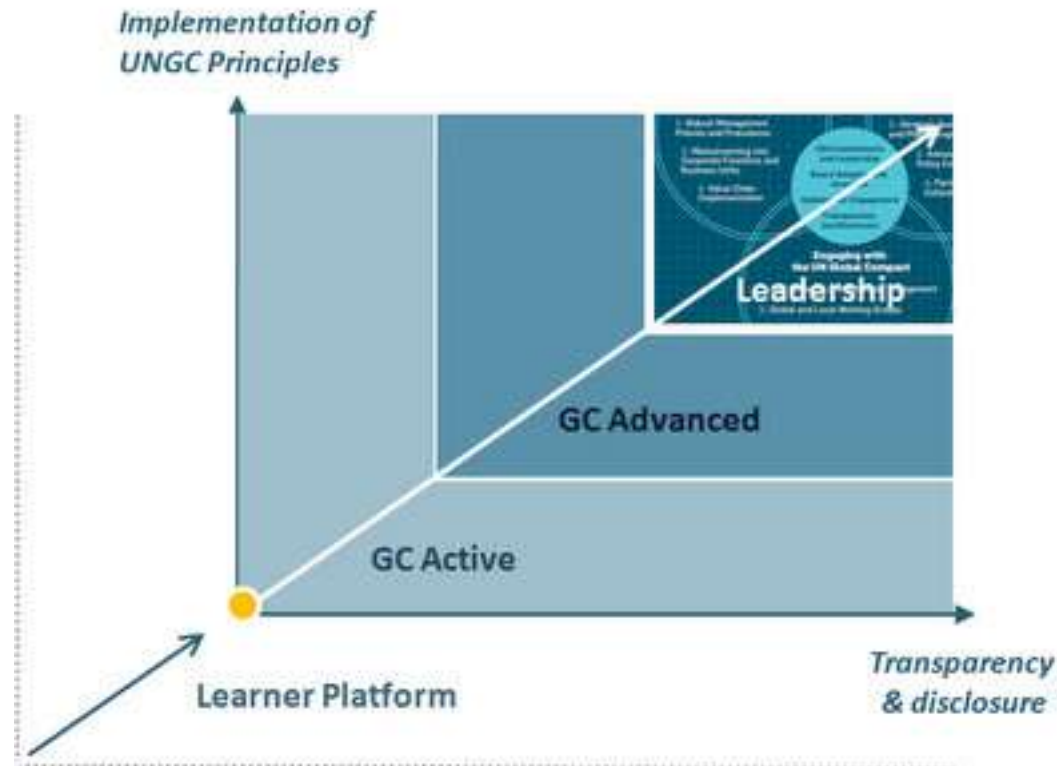
sagepub.com/journalsPermissions.nav

DOI: 10.1177/0007650316635579

journals.sagepub.com/home/bas



Weiterentwicklung des UNGC



„Non-communicating“ (Verpasste Deadline für COPs)
„Expelled“ (Mehr als 12 Monate keine Kommunikation)



24 Kriterien der UNGC „Advanced“ Implementierung

Strategy, Governance and Engagement	
Criterion 1:	The COP describes C-suite and Board level discussions of <i>strategic aspects</i> of GC implementation
Criterion 2:	The COP describes effective <i>decision-making processes and systems of governance</i> for corporate sust.
Criterion 3:	The COP describes engagement with all important <i>stakeholders</i>
UN Goals and Issues	
Criterion 4:	The COP describes actions taken in support of <i>broader UN goals and issues</i>
Human Rights Implementation	
Criterion 5:	The COP describes robust <i>commitments, strategies or policies</i> in the area of human rights
Criterion 6:	The COP describes effective <i>management systems</i> to integrate the human rights principles
Criterion 7:	The COP describes effective <i>monitoring and evaluation mechanisms</i> of human rights integration
Criterion 8:	The COP contains <i>standardized performance indicators</i> (including GRI) on human rights
Criteria 9-20: Labor, Environment, Anti-Corruption (analogue Criteria 5-8: Human Rights Implementation)	
Value Chain Implementation	
Criterion 21:	The COP describes implementation of the Global Compact principles in the <i>value chain</i>
Transparency and Verification	
Criterion 22:	The COP provides information on the company's <i>profile and context of operation</i>
Criterion 23:	The COP incorporates high standards of <i>transparency and disclosure</i>
Criterion 24:	The COP is <i>independently verified</i> by a credible third-party



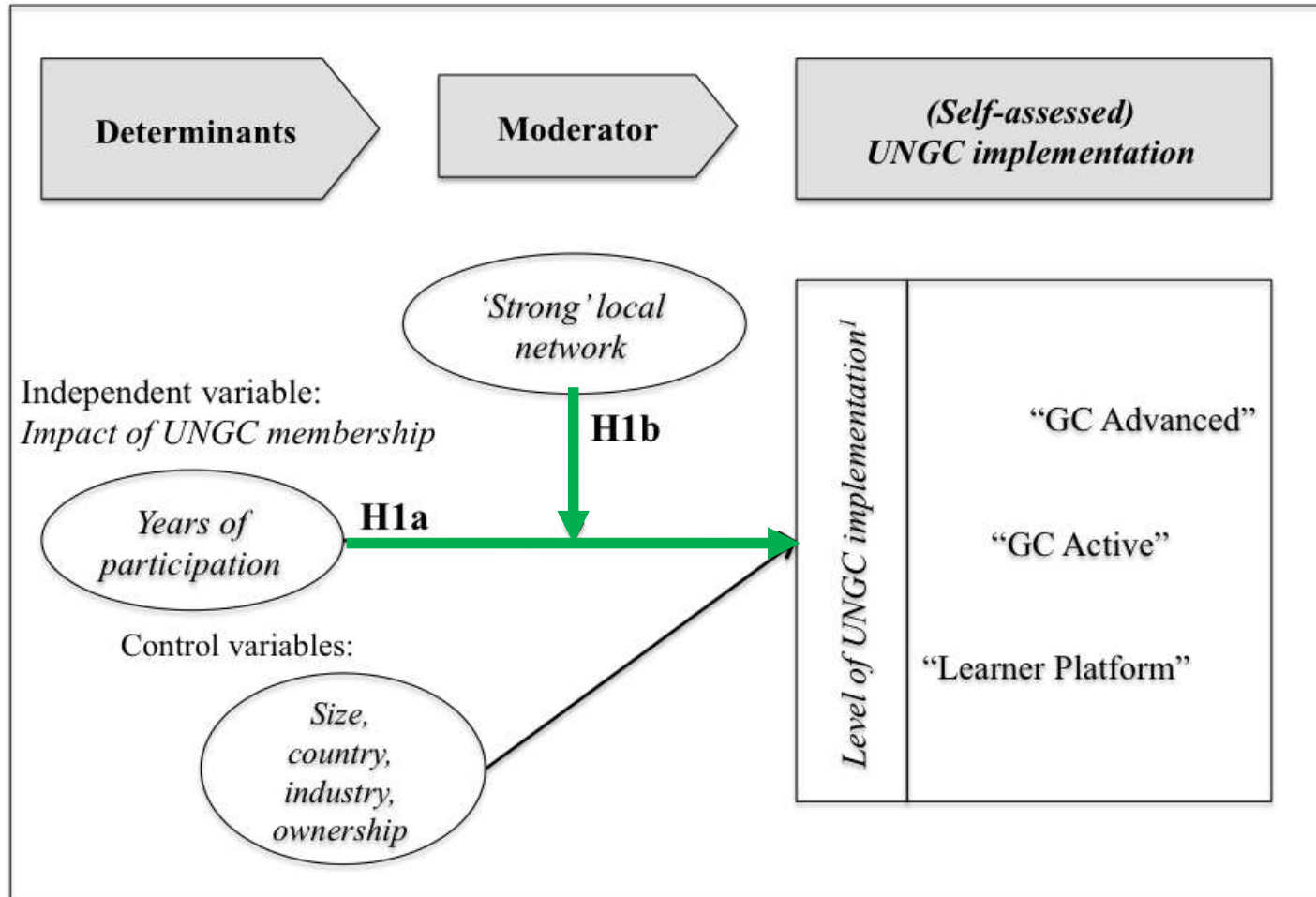
Rolle von lokalen UNGC Netzwerken

Aufgabe:

- Fortschritt von Unternehmen [die sich im UNGC engagieren] bei der Umsetzung der zehn Prinzipien zu erleichtern“
- Gleichzeitig Möglichkeiten für die Einbindung mehrerer Interessengruppen und kollektives Handeln zu schaffen

(Gilbert & Behnam, 2013, S. 141; siehe auch UNGC, 2014). ; Williams, 2004).

Model der UNGC Implementierung



¹Levels of UNGC implementation as self-assessed by business participants according to the UNGC Differentiation Programme
29.05.2019



Zentrale Erkenntnisse

1. UNGC hat Impact auf seine Mitglieder
 - Die Bluewashing-Kritik des UNGC (für eine verfeinerte UNGC-Rechenschaftsstruktur) wird empirisch nicht gestützt.
2. ABER: Die Dauer der UNGC-Teilnahme hat einen viel geringeren Einfluss auf die Umsetzung der Prinzipien, als Umfragen unter Praktikern nahelegen (McKinsey, 2007; UNGC Annual Review, 2012).
3. Lokales Engagement kann globale Aktivitäten positive im Hinblick auf die organisationale Implementierung der UNGC Prinzipien ergänzen
 - wichtiger als die Grösse der lokalen Netzwerke ist deren Qualität



4. Forest Stewardship Council (FSC)

- 1992 an der United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) schafften Regierungen es nicht, einheitliche Standards zum Schutze der Wälder zu entwickeln.
- Auf diese Lücke in der Global Governance wurde eine Gruppe von NGOs und Unternehmen aufmerksam. 1993 gründeten sie den Forest Stewardship Council (FSC).
- Der FSC hat ein Zertifizierungslabel für Holz und Holzprodukte entwickelt, welches von unabhängigen Gremien zertifiziert wird. Der Zertifizierungsprozess umfasst strenge Standards und unabhängige Monitoring-Prozesse, was zu einer breiten Akzeptanz des FSC bei kritischen NGOs führt.
- Der FSC zertifiziert dabei anhand von 10 Prinzipien nachhaltiger Forstwirtschaft.

4. Forest Stewardship Council (FSC)

Teilnehmer

- >2'300 Teilnehmer
- Menschenrechtsaktivisten, Entwicklungshilfe-Organisationen, indigene Menschengruppen, Umwelt NGOs.

Accountability

- Zertifizierung durch unabhängige Gremien
- „Stärkstes“ Siegel der Forstwirtschaft
- Strenge Regeln bei Vergabe des Siegels (Controlled Wood Standard)

Kritik

- Hoher bürokratischer Aufwand
- Interne Organisation (→ mögliche Überstimmung von privaten Waldbesitzern)
- Ungenügende Kontrollen

5. Global Reporting Initiative (GRI)

- Die Global Reporting Initiative (GRI) unterstützt Nachhaltigkeitsberichterstattung aller Organisationen. Dazu gehören Unternehmen, aber auch Nichtregierungsorganisationen oder Regierungen.
- Die GRI hat einen umfassenden Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet, der die Prinzipien und Indikatoren darlegt, welche Organisationen nutzen können, um ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung zu messen.



5. Global Reporting Initiative (GRI)

Teilnehmer

- GRI ist eine gemeinnützige Stiftung mit einer Vielzahl beteiligter Partner.
- 78% der 250 weltweit grössten Unternehmen verwenden GRI Standards zur Berichtserstattung.

Accountability

- Die GRI versucht, durch die Standardisierung und Vergleichbarkeit von CR Berichterstattung Transparenz für Stakeholder von Organisationen zu schaffen.

Kritik

- Zunehmende Anzahl und steigende Komplexität der Reports

6. (amfori) Business Social Compliance Initiative (BSCI)

- Die Business Social Compliance Initiative“ (BSCI) ist eine wirtschaftsgetriebene Plattform des wirtschaftsnahen Verbandes amfori zur Verbesserung der sozialen Standards in einer weltweiten Wertschöpfungskette.
- BSCI wurde unter der Schirmherrschaft der Foreign Trade Association (FTA) 2003 von europäischen Textilhändlern gegründet, darunter auch zwei Schweizer Unternehmen.
- Heute umfasst BSCI weitere Branchen wie Detailhandel, Schuhhandel, Sportbekleidung, Wäsche sowie Dienstleistungen, Werbeartikel, IT-Produkte und Primärproduktion (landwirtschaftliche Produkte).
- Die BSCI bietet Wirtschaftsunternehmen ein systematisches Überwachungs- und Qualifikationssystem, um die Arbeitsbedingungen in ihren Supply Chains zu verbessern.

Quelle: BSCI online: <https://www.amfori.org/> (Abruf: Mai 2021)
<http://www.bsci-intl.org/our-work/our-companies-commitment/our-companies-commitment> (Abruf: Mai 2014)





6. (amfori) Business Social Compliance Initiative (BSCI)

Teilnehmer

- >2'400 teilnehmende Unternehmen
- Aktuell 109 Schweizer BSCI-Teilnehmer
- Teilnehmende Unternehmen müssen Mitglieder der Foreign Trade Association (FTA) sein.

Accountability

- Mitglieder sind verpflichtet, eine gewisse Mindestanzahl an Audits durchzuführen.
- Ein BSCI interner Commitment Council unterstützt die Unternehmen und kontrolliert den Fortschritt.

Kritik

- Reine Unternehmensinitiative, keine Multi-Stakeholder-Initiative
- Selbstverpflichtung, kein unabhängiges Monitoring



7. Diskussion und Reflektion

Stellen Sie sich vor, Sie möchten zusammen mit Ihren SitznachbarInnen einen eigenen Standard zur Bewältigung komplexer globaler Herausforderungen entwerfen und umsetzen.

Wie würden Sie vorgehen?

In welcher Literatur würden Sie nochmals nachlesen (eher Waddock 2008, Gilbert & Rasche 2011, oder Abbott & Snidal 2009)?

Welche Kategorien aus diesen Literaturen fänden Sie besonders vielversprechend?

Wie sollte der Entscheidungsprozess zur Erstellung und Implementierung Ihres Standards ausgestaltet sein?

Bitte begründen Sie Ihr Vorgehen.



Erkenntnisse aus eigener Forschung

Vorgehen:

→ **Multi-Akteur**

→ **Sensemaking / Deliberation**

→ **kontinuierlicher Prozess**



<http://pubsonline.informs.org/journal/orsc>

ORGANIZATION SCIENCE

Articles in Advance, pp. 1–32

ISSN 1047-7039 (print), ISSN 1526-5455 (online)

From Compliance to Progress: A Sensemaking Perspective on the Governance of Corruption

Stefan Schembera,^{a,*} Patrick Haack,^b Andreas Georg Scherer^c



Corruption and its governance are *contested*

(Anti-)corruption takes place in different local contexts with varying cultural norms and values, socialization processes, cognitive apparatuses and sensemaking practices of social actors

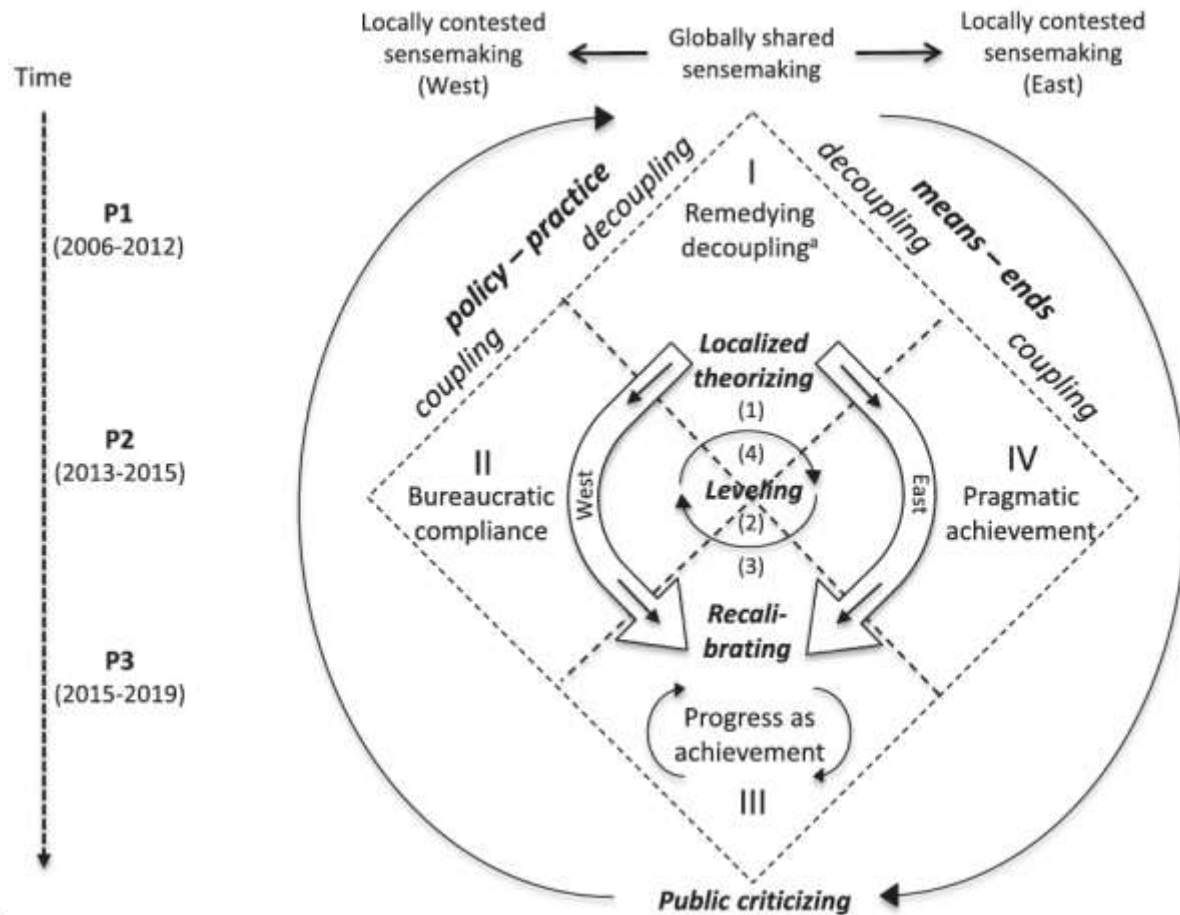
- «East» (i.e., Asia):
 - relatively *higher tolerance* towards certain illicit practices in business-government relationships, such as gift-giving and bribery
- “West” (i.e., Western Europe and North America):
 - suffer from “the corruption of influence” and location of major corruption scandals (e.g., FIFA, Siemens)
 - relative *lower tolerance* towards practices such as gift-giving and bribery



Sensemaking / deliberative perspective

- *Sensemaking*: social process through which actors interpret phenomena and develop a shared understanding of the world as a meaningful place
 - shaped by communicative interaction and recurrent practices of storytelling (Weick, 1995).
 - See also: *Deliberation*: “debate and discussion aimed at producing reasonable, well-informed opinions in which participants are willing to revise preferences in light of discussion, new information, and claims made by fellow participants.” (Chambers 2003: 309)
- Involve a set of diverse actors with different interests and worldviews
- who continuously negotiate the meaning and legitimacy of certain issues, policies, practices, means and ends

Four sensemaking mechanisms to achieve common understanding





8. Exkurs/Backup: Business Roundtable

- US-Lobbyorganisation von ca. 200 Geschäftsführern der grössten US-amerikanischer MNU's aus allen Wirtschaftssectoren (u.a., Apple, Microsoft, Amazon, Netflix, IBM).
- "Business Roundtable promotes a thriving U.S. economy and expanded opportunities for all Americans through sound public policies." (Business Roundtable Webseite, 2021)
- Interessen durch verschiedene Komitees vertreten: Corporate Governance Committee, Education & Workforce Com., Energy & Environment Com., Health & Retirement Com., Immigration Com., Infrastructure Com., Trade & International Com., Tax & Fiscal Policy Com., Technology Com.

Business Roundtable members annually:

Employ more than

**15 MILLION
PEOPLE**



Provide HEALTH CARE and
RETIREMENT BENEFITS to



**TENS OF
MILLIONS**
of Americans and
their families

Make more than

\$8 BILLION
in CHARITABLE
CONTRIBUTIONS



Invest nearly

\$147 BILLION
annually in RESEARCH
and DEVELOPMENT

Generate more than

\$488 BILLION
in revenues for SMALL and
MEDIUM-SIZED businesses



Pay nearly

\$296 BILLION
in DIVIDENDS to shareholders

*Statistics based on 2018 data



Business Roundtable

Ansichten zum Zweck des Unternehmens im Wandel:

- Statement on Corporate Governance 1997:
«In the BRT's view, the paramount duty of management and of boards of directors is to the corporation's stockholders; the interests of other stakeholders are relevant as a derivative of the duty to stockholders. The notion that the board must somehow balance the interests of stockholders against the interests of other stakeholders fundamentally misconstrues the role of directors.»
- 2019 redefinition of the purpose of a corporation to promote 'an Economy that serves all Americans' (siehe nächste Folie).

Quellen:

<http://www.ralphgomory.com/wp-content/uploads/2018/05/Business-Roundtable-1997.pdf>

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> (Abruf: Mai 2021)

Harrison, Phillips & Freeman (2020)



Business Roundtable

Auszüge des Statements von 2019:

While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

- *Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.*
- *Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.*
- *Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.*
- *Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.*
- *Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.*

Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.



Lernziele

Nun sollten Sie ...

- ... Corporate Responsibility Standards definieren und klassifizieren können.
- ... die Gründe für die Entstehung von Standards anhand der Commons-Problematik erläutern können.
- ... verschiedene Standards kennen und deren Vor- und Nachteile diskutieren können.



References

- Abbott, K. W., & Snidal, D. (2009). The governance triangle: regulatory standards institutions and the shadow of the state. *The politics of global regulation*, 44.
- Brown, M. E./Trevino, L. K./Harrison, D. A. (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Volume 97, S. 117-134.
- Baumann-Pauly, D./Scherer, A.G. (2013): The organizational implementation of corporate citizenship: An assessment tool and its application at UN global compact participants, *Journal of Business Ethics*, Volume 117(1), S. 1-17.
- Chambers, S. (2003). Deliberative democratic theory. *Annual Review of Political Science*, 6(1), 307-326.
- Barnett, M. L./King, A. A. (2008): Good fences make good neighbors: A longitudinal analysis of an industry self-regulatory institution. *Academy of Management Journal*, Volume 51(6), S.1150–1170.
- Brunsson, N./Rasche, A./Seidl, D. (Eds.) (2012): The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization studies. *Organization Studies*, Volume 5/6, S. 613-632.
- Gilbert, D. U./Rasche, A./Waddock, S. (2011): Accountability in a global economy: The emergence of international accountability standards. *Business Ethics Quarterly*, Volume 21, S. 23-44.
- Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2020): On the 2019 Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation.” *Journal of Management*, 46(7), 1223–1237.



References - continued

- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rasche, A./Gilbert, D. U. (2012): Institutionalizing global governance: the role of the United Nations Global Compact. *Business Ethics: A European Review*, Volume 21(1), S. 100-114.
- Rasche, A./Kell, G. (Eds.) (2010): *The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schembera, S. (2018). Implementing corporate social responsibility: Empirical insights on the impact of the UN Global Compact on its business participants. *Business & Society*, 57(5), 783-825.
- Schembera, S., Haack, P., & Scherer, A. G. (2023). From compliance to progress: A sensemaking perspective on the governance of corruption. *Organization Science*, 34(3), 987-1352.
- Waddock, S. (2008): Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, Volume 22, S. 87-108.
- Vogel, D. (2008): Private global business regulation. *Annual Review of Political Science*, Volume 11, S. 261-282.