



**Universität  
Zürich** UZH

Institut für Betriebswirtschaftslehre

# Globalisierung und Multinationale Unternehmen

## Teil IV: CSR Management in der Praxis

Vorlesung 22: Verantwortung im Realgüterprozess: Produktion, Zulieferer und Wettbewerber



Universität Zürich, FS 2019; 15. Mai 2019

Robin Schnider





## Gliederung

1. Zulieferer und Konkurrenten als Stakeholder
2. Herausforderungen im Umgang mit Zulieferern
3. Beispiel: Zuliefermanagement bei Swisscom
4. Herausforderungen im Umgang mit Konkurrenten
5. Folgen der Deterritorialisierung von Wertschöpfungsketten
6. Bribe Payers Index
7. The Story of Stuff (Film)

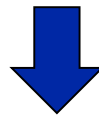
# 1. Zulieferer und Konkurrenten als Stakeholder

## Definition:

„A stakeholder of a corporation is an individual or a group that either is *harm*ed by or *benefits from the corporation* or *whose rights can be violated*, or *have to be respected*, by the corporation“ (Crane/Matten 2010, S. 391).

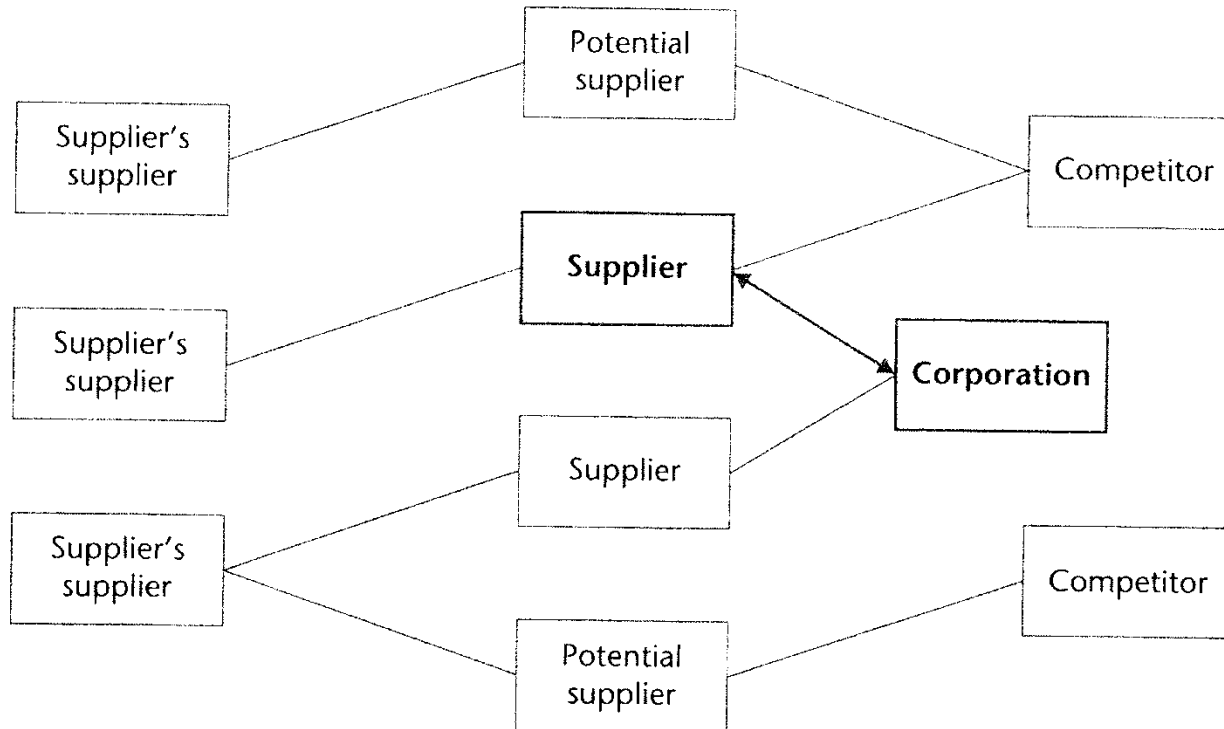
- Es besteht häufig gegenseitige Abhängigkeit von MNCs zu ihren Zulieferern (bspw. besonders stark in der Automobilindustrie).

**Problem:** Konkurrenten sind häufig „forgotten stakeholder“ (Spence et al. 2001 in Crane/Matten 2010).



„Business should not be seen as isolated islands of economic activities, but as actors operating within a web of other businesses, bound by mutual interests and interlinked flows of resources and rewards“ (Crane/Matten 2010, S. 392).

# 1. Zulieferer und Konkurrenten als Stakeholder



## 2. Herausforderungen im Umgang mit Zulieferern

### a) Machtmissbrauch

- Resource-dependency-theory (Ressourcen-abhängigkeitsansatz) (Pfeffer/Salancik 1978) is the study of how the external resources of organizations affects the behavior of the organization.
- Eine ungleich verteilte Macht zwischen Geschäftspartnern kann zu unethischem Verhalten führen.
- „Ultimately, excessive abuse of power may eventually even harm the powerful partner, particularly, if their supplier relations become so dysfunctional as to jeopardize product quality and industry growth – thereby reducing long-term profitability.“



## 2. Herausforderungen im Umgang mit Zulieferern

### b) Die Frage der Loyalität

- Von einem ethischen Standpunkt gesehen haben MNCs eine gewisse moralische Verantwortung zur Loyalität gegenüber ihren Zulieferern; aber: „how do we determine which suppliers can legitimately expect loyalty and what exactly does an obligation of loyalty entail?“



### c) Vorteilsnahme

- The problems that arise with preferential treatment can be addressed the notion of procedural justice: fairness of the processes through decisions are made.



## 2. Herausforderungen im Umgang mit Zulieferern

### d) Interessenskonflikt

- „A conflict of interest occurs when a person's or organization's obligation to act in the interest of another is interfered with by a competing interest that may obstruct the fulfilment of that obligation“
- Interessenkonflikte treten insbesondere dort auf, wo die Gefahr besteht, den eigenen Nutzen über den des Kunden zu stellen.  
Bspw. bei Beratern, Marketing Agenturen, Juristen, Wirtschaftsprüfer.



## 2. Herausforderungen im Umgang mit Zulieferern

### e) Bestechungsgelder, Geschenke und Gastfreundschaft

- The offering of personal inducements is regularly identified by purchasing staff as one of the main ethical issues confronting their professions. The key question is where to draw the line between acceptable and unacceptable practice.
- You can look at the problem from different angles: what is the intention of the gift-giver; what is the impact on the receiver and what is the perception of other parties?
- Badenhorst (1994): A purchasing environment creates a climate which promotes unethical behavior. Hence, it is not surprising that some industries deal more with problems with gifts, bribes and hospitality than others.







## 2. Herausforderungen im Umgang mit Zulieferern

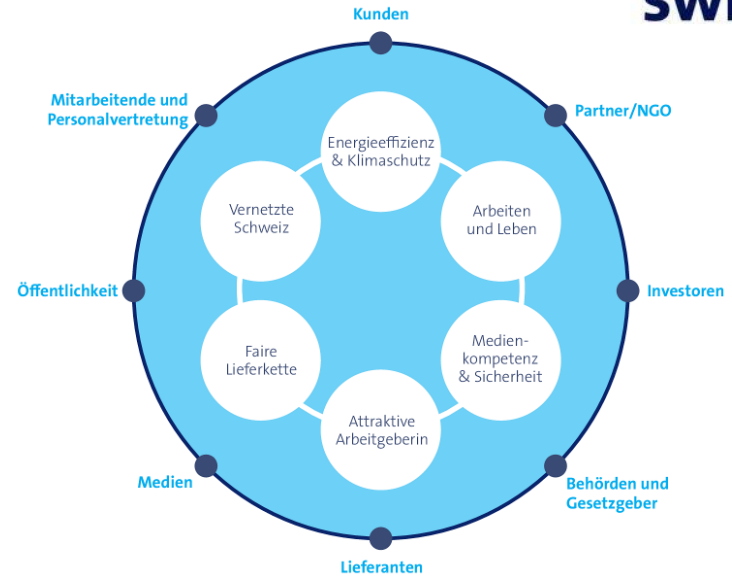
### f) Verhandlungen

- Die Hinwendung zu einem Partnerschaftsmodell für Zuliefererbeziehungen mit dem Ziel einer langfristigen Zusammenarbeit verändert auch die Rolle von Verhandlungen.
- Kosten von unethischen Verhandlungen (bspw. durch Lügen, Vertuschung, Ausnutzung von Informationen) kann zu Kosten führen:
  - Starre Verhandlungen (schädlich für langfristige Verhandlungsziele)
  - Beschädigte Beziehungen
  - Beschädigte Reputation (auch für den einzelnen Verhandelnden)
  - Verlorene Gelegenheiten
- „It is useful to view negotiations not so much as a zero-sum game, but as a chance to build towards a more mutually beneficial relationship“ (S. 405).

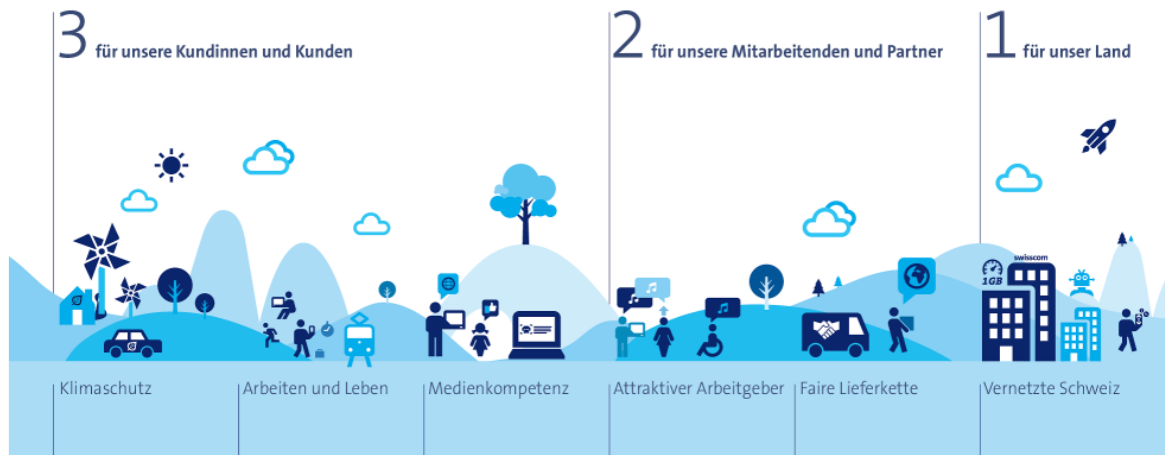
### 3. Beispiel: Zuliefermanagement bei Swisscom

- Jährliches Beschaffungsvolumen: mehr als 4 Mia. Schweizer Franken
- C(S)R-Fokus auf „End-to-End Supply Chain“: Vom Hersteller über den Lieferpartner zum Nutzer bis hin zum Entsorger.
  - Formales Commitment: „Mit unserer Einkaufspolicy legen wir verbindliche Regeln fest. Für uns und unser Verhalten als einer der grössten Einkäufer der Schweiz. Aber auch für unsere Lieferpartner, an die wir hohe Ansprüche in Sachen Wirtschaftlichkeit, Innovation aber auch in sozialen und ökologischen Belangen stellen.“ (Swisscom online 2018).
- Einsatz für faire Lieferkette: Bis 2020 Überprüfung von Bedingungen für 2 Mio. Mitarbeiter (Stand 2018: 1'030'000)





Corporate Responsibility-Ziele: 3-2-1-Ansatz





### 3. Beispiel: Zuliefermanagement bei Swisscom

Im Umgang mit Zulieferern wendet die Swisscom verschiedene Regeln und Grundsätze an:

- Eine **eigene Einkaufspolicy** („[...] ist für die Beschaffungsbereiche von Swisscom verpflichtend und bildet darüber hinaus die verbindliche Basis für die Beziehungen zu unseren Lieferpartnern.“)
- Eine **Corporate Responsibility Vertragsbeilage** („Wir streben mittelfristig an, dass alle Lieferpartner unsere CR-Vertragsbeilage unterzeichnet haben.“)
- **Lieferantenbewertung** („Eine regelmässige Beurteilung der Gesamtleistungen im Rahmen der Lieferantenbewertung legt die Basis für die gemeinsame Weiterentwicklung.“)
- **Joint Audit Cooperation** („Um die Einhaltung der von uns geforderten ökologischen und sozialen Standards sicherzustellen, wird die Behebung der identifizierten Schwachstellen regelmässig nachgeprüft.“)
- **Global e-Sustainability Initiative** (gesi.org)  
(„Wir engagieren uns im Rahmen der Initiative insbesondere für das Thema faire und nachhaltige Supply Chain, die besonders auf eine Zusammenarbeit auf globaler Basis angewiesen ist.“)



## 3. Beispiel: Zuliefermanagement bei Swisscom

### Auszüge **Swisscom Einkaufspolicy**:

- „Swisscom strebt ein möglichst optimiertes Portfolio von Lieferpartnern im selben Produktsegment an, um eine einseitige Ausrichtung auf einzelne Unternehmen zu verhindern. Auch die Abhängigkeit eines Lieferpartners von Swisscom wird so weit als möglich vermieden.“
- „Lieferpartner, welche die folgenden sozialen Engagements nachweisen können, werden bevorzugt berücksichtigt:
  - Die Gesetzeskonformität im Sozialbereich wird regelmässig überprüft.
  - Der SA8000 Standard, Elemente 1 - 8 (Child Labour, Forced Labour, Health and Safety, Freedom of Association and Right to Collective Bargaining, Discrimination, Discipline, Working Hours, Compensation), wird eingehalten.
  - Auch junge Leute ohne spezifisches Fachwissen werden ausgebildet und ins Berufsleben integriert.
  - Den Mitarbeitenden werden verschiedene Arbeitszeitformen angeboten (z.B. Teilzeit, Telearbeit, Heimarbeit).
  - Die Mitarbeitenden haben ein Mitspracherecht hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen.
  - Für den Fall von Entlassungen/Massenentlassungen besteht ein branchenüblicher Sozialplan.
  - Der Lieferpartner verfügt über ein Compliance-System zur Sicherstellung der Einhaltung der Gesetze, insbesondere in den Bereichen Anti-Korruption und Kartellrecht.
  - Anlässlich der Bewertung werden die Lieferpartner auch in Bezug auf ihre soziale Verantwortung beurteilt.“ (Swisscom 2014)

## 4. Herausforderungen im Umgang mit Konkurrenten

Ethical issues in dealing with competitors can relate to two distinct problems:

- a) **Overly aggressive competition:** where a company goes beyond acceptable behavior in its direct relationship with a competitor, thereby harming the competitor in the way that is seen as unethical.
- b) **Insufficient competition:** where the action of one or more companies act to restrict competition in the market, thereby harming consumers in a way that is seen as unethical.

Overly aggressive competition



Insufficient competition



## 4. Herausforderungen im Umgang mit Konkurrenten

### Problems with overly aggressive competition:

- Intelligence gathering and industrial espionage
- „Dirty tricks“ – a range of morally dubious practices that competitors occasionally turn to, in order to outdo their rivals
- Anti-competitive behavior: e.g. keeping competitors out of the market

Overly aggressive  
competition

### Problems with insufficient competition:

- Collusions and cartels
- Abuse of dominant position

Insufficient  
competition





## 5. Folgen der Deterritorialisierung von Wertschöpfungsketten

Deterritorialization of the corporate value chain can be identified as an important influence contributing to the process of globalization.

This has 4 main considerations:

- a) **Different ways of doing business:** Managers of MNCs are often with very different ways of thinking about and evaluating business ethics. Example: Chinese tradition of 'guanxi': a system of personal connections that carry long-term social obligations
- b) **Impacts on indigenous businesses:** Competition of MNCs may harm local markets
- c) **Different labour and environmental standards:** MNCs may bypass standards of their own country of origin by outsourcing tasks to suppliers. Example: Recycling in Africa or Asia
- d) **Extended chain of responsibility:** MNCs have to consider their ethical responsibility much more broadly.





## 6. Bribe Payers Index 2011



TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL

- „The 2011 Bribe Payers Index ranks 28 of the world’s largest economies according to the perceived likelihood of companies from these countries to pay bribes abroad. It is based on the views of business executives as captured by Transparency International’s 2011 Bribe Payers Survey. (...)“
- Companies from Russia and China, which invested US \$120 billion overseas in 2010 and are increasingly active in global business, are seen as most likely to pay bribes abroad. Companies from the Netherlands and Switzerland are seen as least likely to bribe.“ (Transparency International online, 2014)



Un  
Zü  
Ins



## Bribe Payers Index 2011

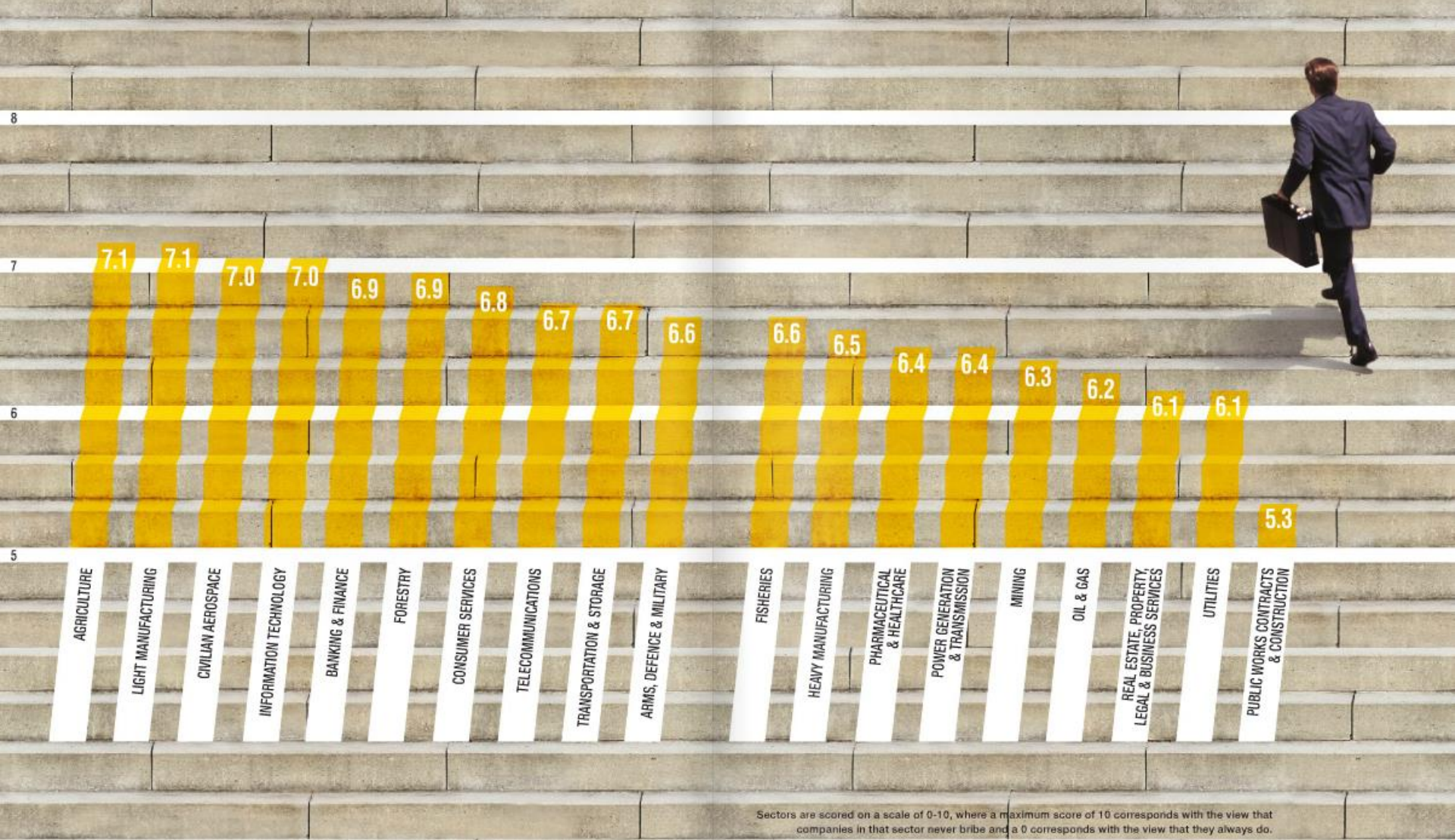
RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
01	NETHERLANDS	NLD 8.8
01	SWITZERLAND	CHE 8.8
03	BELGIUM	BEL 8.7
04	GERMANY	DEU 8.6
04	JAPAN	JPN 8.6
06	AUSTRALIA	AUS 8.5
06	CANADA	CAN 8.5
08	SINGAPORE	SGP 8.3
08	UNITED KINGDOM	GBR 8.3
10	UNITED STATES	USA 8.1
11	FRANCE	FRA 8.0
11	SPAIN	ESP 8.0
13	SOUTH KOREA	KOR 7.9
14	BRAZIL	BRA 7.7
15	HONG KONG	HKG 7.6
15	ITALY	ITA 7.6
15	MALAYSIA	MYS 7.6
15	SOUTH AFRICA	ZAF 7.6
19	TAIWAN	TWN 7.5
19	INDIA	IND 7.5
19	TURKEY	TUR 7.5
22	SAUDI ARABIA	SAU 7.4
23	ARGENTINA	ARG 7.3
23	UNITED ARAB EMIRATES	ARE 7.3
25	INDONESIA	IDN 7.1
26	MEXICO	MEX 7.0
27	CHINA	CHN 6.5
28	RUSSIA	RUS 6.1

Scores range from 0 to 10. The higher the score for the country the lower the likelihood of companies from this country to engage in bribery when doing business abroad.

Transparency International's 2011 Bribe Payers Survey asked more than 3,000 business executives worldwide about their views on the extent to which companies from 28 of the world's leading economies engage in bribery when doing business abroad.

Countries are scored on a scale of 0-10, where a maximum score of 10 corresponds with the view that companies from that country never bribe abroad and a 0 corresponds with the view that they always do (Transparency International, 2014)



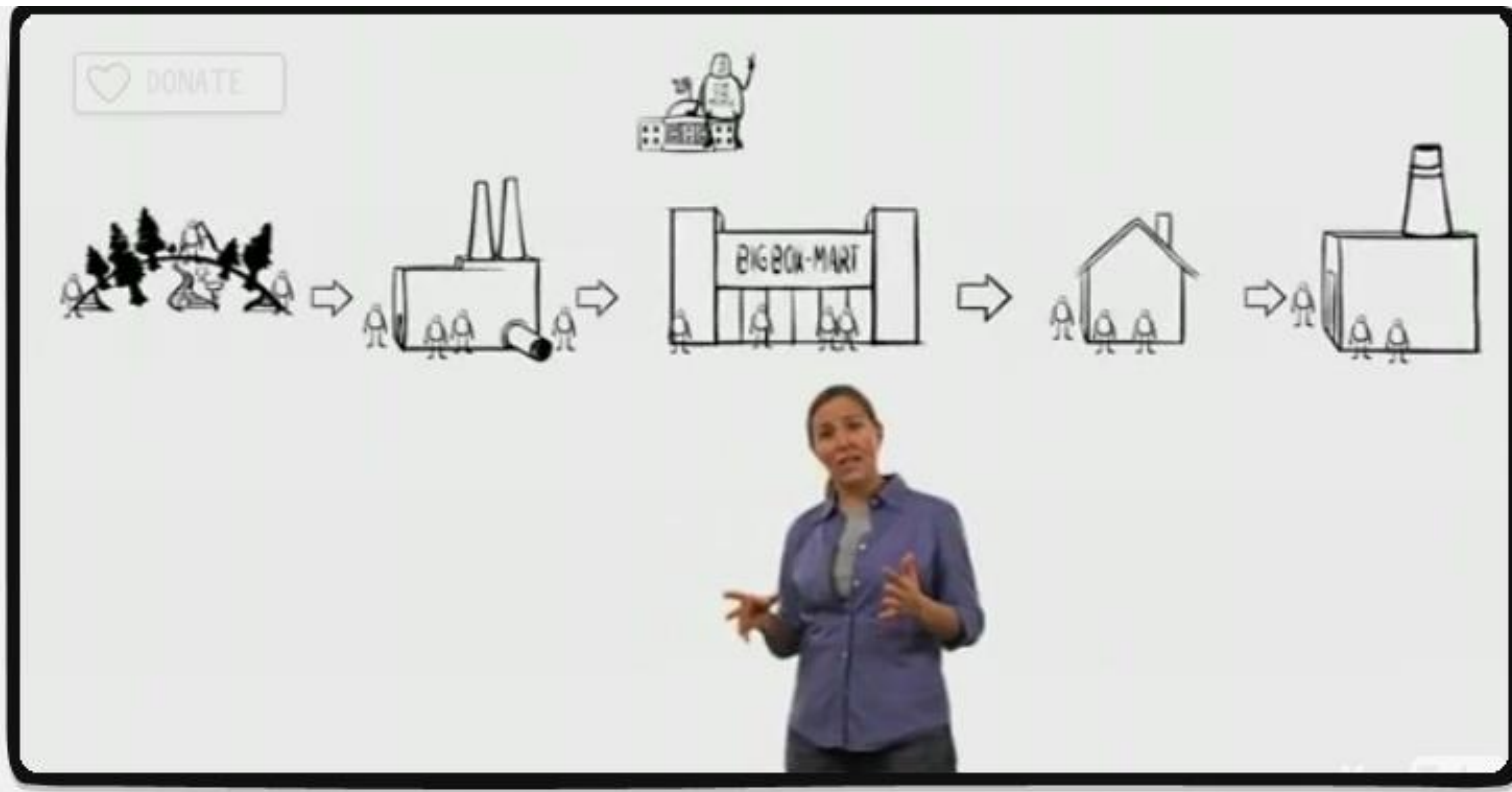


The 2011 Bribe Payers Survey gathers business people's views on the likelihood of bribes being paid by companies in 19 different business sectors. The results indicate that bribery is perceived to be common across all sectors, with no sector scoring above 7.1 on a 10-point scale.

Sectors are scored on a scale of 0-10, where a maximum score of 10 corresponds with the view that companies in that sector never bribe and a 0 corresponds with the view that they always do (Transparency International online, 2014)

## The story of stuff

<https://storyofstuff.org/movies/story-of-stuff/> (~20 min)





## Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie ...

- ... wichtige Herausforderungen für MNUs mit Zulieferern und Konkurrenten nennen und erläutern können.
- ... Sinn und Zweck einer Einkaufspolicy beispielhaft erläutern können.
- ... die Folgen der Deterritorialisierung von Wertschöpfungsketten diskutieren können.



## Referenzen

Crane, A./Matten, D. (2010): Suppliers, Competitors, and Business Ethics, in: (Dies.): Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, 3. Edition, New York: Oxford University Press, S. 389–437.

Swisscom (2012): Corporate-Responsibility-Bericht. Abgerufen von <https://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/about/verantwortung/ziele/documents/corporate-responsibility-report-2012.pdf.res/corporate-responsibility-report-2012.pdf>

Swisscom (2014): Einkaufspolicy. Abgerufen von [https://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/purchasing/documents/pdf/Einkaufspolicy\\_2014\\_online-DE.pdf.res/Einkaufspolicy\\_2014\\_online-DE.pdf](https://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/purchasing/documents/pdf/Einkaufspolicy_2014_online-DE.pdf.res/Einkaufspolicy_2014_online-DE.pdf)

Swisscom (2017): Nachhaltigkeitsbericht. Abgerufen von <http://reports.swisscom.ch/de/2017/report/nachhaltigkeitsbericht>

Transparency International online (2014): Bribe Payers Index 2011. Abgerufen von <http://www.transparency.org/research/bpi>.