Achtung: Dies ist keine Musterlösung, sondern ein Lösungsvorschlag eines Studierenden! Wir danken dem Studierenden für das Engagement. Der Lösungsvorschlag wurde aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes anonymisiert.

Übungsklausur zur Vorlesung „Globalisierung und Multinationale Unternehmen“ FS 14

Lösungsvorschlag zu Aufgabe 1

Die schnell voranschreitende Globalisierung stellt nicht nur Regierungen, sondern auch Unternehmen vor neue Herausforderungen. Es wird von den Unternehmen seitens der Stakeholder (NGO’s, öffentlichkeit usw.) immer mehr erwartet, soziale und politische Verantwortung zu übernehmen. Ein Bestandteil davon ist beispielsweise das Ethik-Management. Ethik-Management stellt den direkten Versuch dar, ethische Themen im Unternehmen zu integrieren, in dem man formelle und informelle Praktiken durchführt. Das daraus erhoffte Ziel ist neben dem Verringern der Risiken auf Wirtschaftskrimminalität, Boykottmassnahmen und Imageschäden auch die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter und neue strategische Optionen wie neue Produkte/ Märkte oder eine weitere Differenzierung.

Für die Implementierung solcher vermehrt ethischer Strategien in die Organisation einer Unternehmung gibt es zwei unterschiedliche Ansätze: Compliance und Integrity. Der Compliance-Ansatz hält sich lediglich an bestehende extern gegebene Standards, welche den Mitarbeitern vorgeben, wie sie sich zu verhalten haben. Die getroffenen Massnahmen richten sich vor alle in Richtung materiellen Selbstinteresse der Unternehmung und beachten immer die ökonomische, rationale Rentabilität. Die Gestaltung der gewählten Massnahmen liegt vor allem in den Händen von Anwälten und Rechtsexperten, welche ihre Massnahmen durch Schulungen, eingeschränkte Handlungsspielräume, Kontrollen und Strafen durchsetzten. Der Integrity-Ansatz hingegen setzt auf eigen Werte und Normen, welche ein Unternehmen von sich aus wählt und anhand welcher es eigene Standards und Verhaltensweisen setzt und implementiert. Im Vergleich zum Compiance-Ansatz, der unverantwortliches handeln verhindern will, will der Integrity-Ansatz verantwortliches handeln hervorheben. Dazu wird neben den Schulungen der Mitarbeiter auch die gesamte Organisationsstruktur und Anreizsysteme an den gesetzten Werten und Normen angepasst, mit dem Ziel, dass die Einhaltung dieser Werte und Normen auf intrinsischen Anreizen beruhen.
Die Grenzen und Nachteile der Compiance-Ansatzes sieht man beispielsweise an der Siemens Korruptionsaffäre. Gerade die Kontrolle der Einhaltung der gesetzten Standards ist bei einer so grossen Firma wie Siemens enorm schwierig. Zudem arbeiten verschiedenste Kulturen und Nationen in dem Unternehmen, welche alle unterschiedliche eigene Normen und Werte haben, welche nicht mit den extern gesetzten Standards übereinstimmen. Solange die Anreizsysteme der Firma nicht auf ethisches und verantwortungsvolles handeln angepasst sind, werden immer Mitarbeiter versuchen, die bestehenden Gesetzt und vorgaben zu umgehen. Die Entwicklung bei Siemens hat gezeigt, dass erst durch einen Integrity-Ansatzes gesetzten Standards durchgesetzt und gelebt wurden.

Für die genauere Illustration der ethischen Herausforderungen des Ethik-Managements betrachte man die Firma TT-AG, welche in Südafrika Diamanten

Achtung: Dies ist keine Musterlösung, sondern ein Lösungsvorschlag eines Studierenden! Wir danken dem Studierenden für das Engagement. Der Lösungsvorschlag wurde aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes anonymisiert.

abbaut und handelt. Gerade beim Diamantengeschäft in Krisenländern wie im Kontinent Afrika ist es schwierig, seine Legitimität gegenüber der Öffentlichkeit und Stakeholdern aufrecht zu erhalten, vor allem, da über diese Geschäftsbereiche viele Vorurteile von Korruption, Zwangsarbeit und Blutdiamanten herrschen.
In einem solchen Unternehmen wie die TT-AG ist eine erste Herausforderung des Ethik-Managements die Sicherheit der Mitarbeiter. Mittels gut gesetzten Arbeitsstandards und regelmässigen Kontrollen vor Ort kann man der Gefährdung der Mitarbeiter vorbeugen und negative Vorurteile, welche durch Unfälle in ähnlichen Brachen (beispielsweise das neuliche Stollenunglück in der Türkei) verringern. Die gesetzten Standards sollten vor allem über den Mindestanforderungen des Produktionslandes liegen, um einen allfälligen Race tot he Bottom Effekt mit den umliegenden Ländern zu verhindern / schwächen. Eine weitere Herausforderung ist der Handel mit den Diamanten. Gerade in einem Geschäft der Edelrohstoffen ist die Versuchung zur Korruption gross. Viele sogenannten Blutdiamanten werden auf dem Markt angeboten, welche die Preise im Vergleich zu klar deklarierten unter ethischen Bedingungen abgebauten Diamanten stark unterschreiten. Mittels grosser Transparenz der Herkunfts- und Handelswege der Diamanten sowie externen Kontrollen des Zahlungsverkehrs lassen sich solche Problem schlichten. Eine letzte Herausforderung stellt beispielsweise eine gute und glaubhafte Kommunikation des ethischen Handelns entlang der gesamten Supply Chain der TT-AG dar. Gerade in Branchen und Produktionsländern, die einen schlechten und unethischen Ruf haben, ist es schwierig, eine gute Legitimität aufzubauen. Eine möglicher Schritt um eine solche gute Legitimität zu erlangen währe hier beispielsweise der Beitritt in den UN Global Compact.