

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

Externes und internes CSR-Management bei Chiquita

Gastvorlesung vom 4. Mai 2015 im Rahmen der Vorlesung
„Globalisierung und Multinationale Unternehmen“

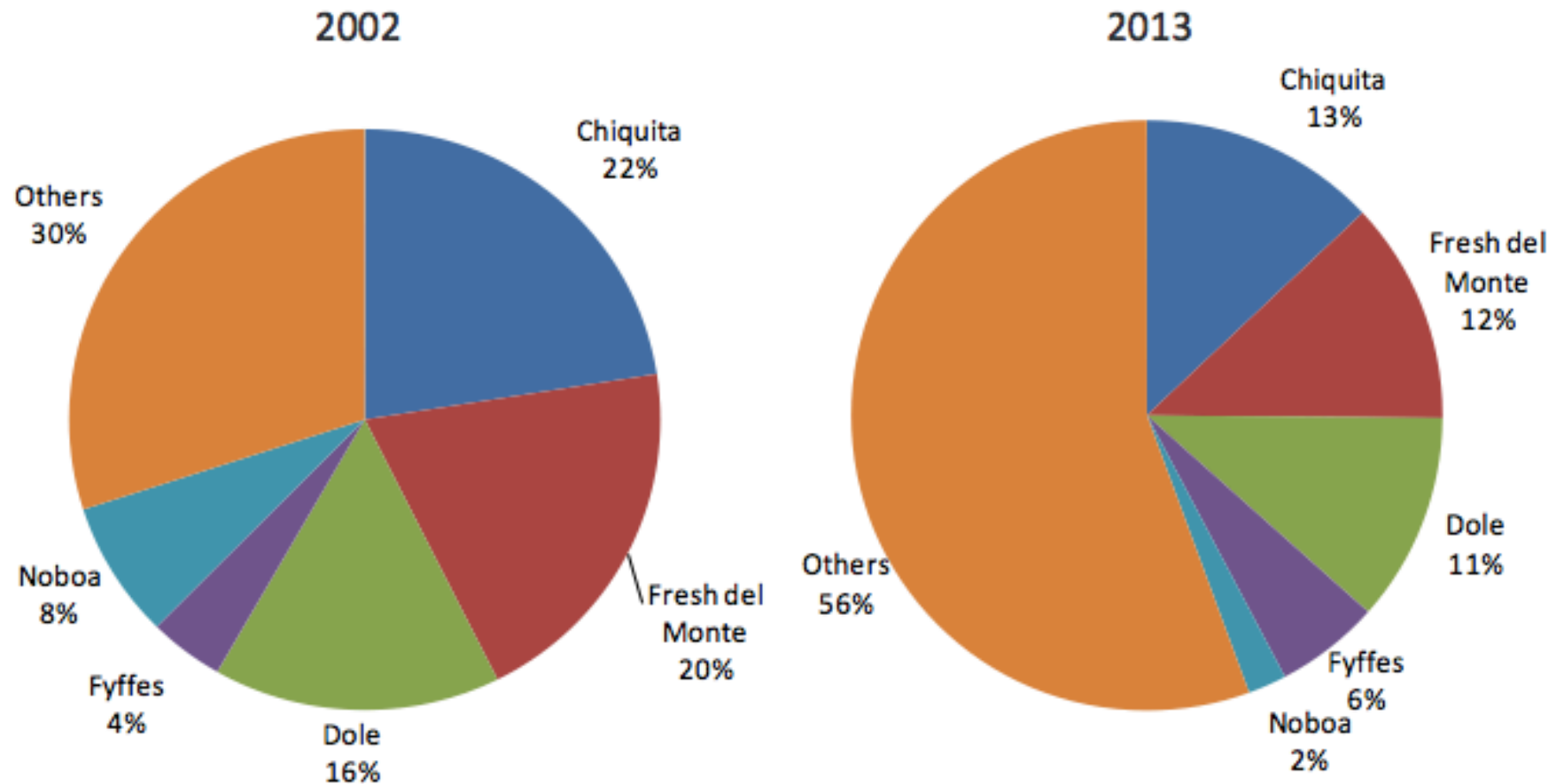
Dr. Dorothea Baur, dorothea.baur@unisg.ch

Übersicht

1. Einleitung
2. Externes Management von CSR
License to Operate, Kooperation mit Rainforest Alliance, externe Standards, CSR Reporting
3. Internes Management von CSR
Leadership, Kultur, Strukturen
4. Schlussfolgerungen

Bananenmarkt

Market shares of selected companies in global banana exports, by volume



Source: 2002 data: "The World Banana Economy", FAO, 2003. 2013 data: Own calculations based on companies' annual reports and presentations. For Noboa, AEBE data were used (<http://www.aebe.com.ec>)

Einleitung

- Effizienz aber auch Legitimität sind zentral für das Überleben von Unternehmen
- Externe Stakeholder müssen Geschäftspraktiken akzeptieren
- Nur wer glaubwürdige Antworten auf soziale und ökologische Herausforderungen bietet, erhält License to Operate
- Was passiert wenn Unternehmen nicht glaubwürdig sind?

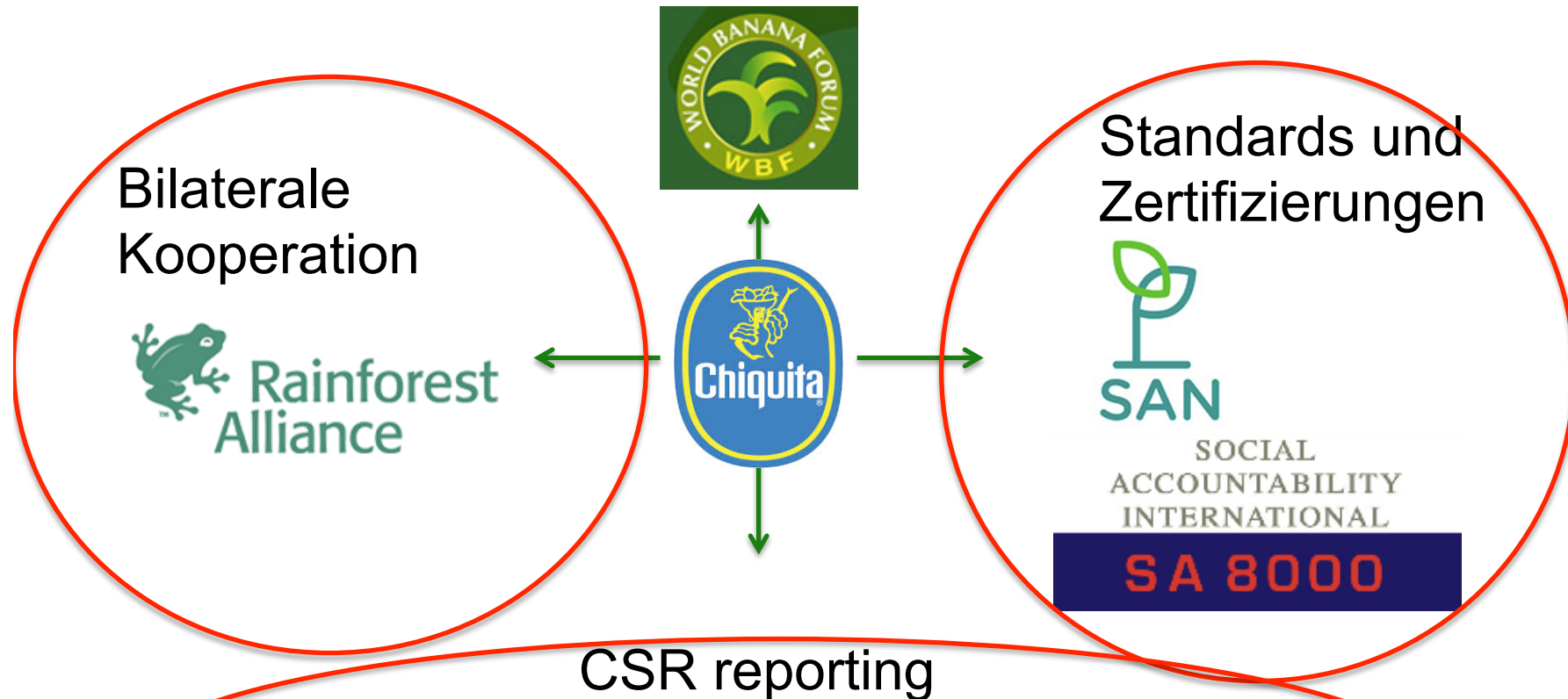
Sicherung der License to Operate

Wie kann ein Unternehmen sicherstellen, dass seine Aktivitäten den Ansprüchen von Stakeholdern genügen?

- Kooperation mit Stakeholdern:
bi- und multilateral
- Öffentliche Benchmarks für CSR-Aktivitäten:
Standards, Labels, Zertifizierungen
- Regelmässige Information der Öffentlichkeit

License to Operate: das Portfolio von Chiquita

Multilaterale Kooperation





KOOPERATION MIT NGOS

Chiquita und die Rainforest Alliance

- Eine der allerersten NGO-Business Partnerschaften
- Viel gelobt:



“How a Global Corporation and Environmental Activists Transformed a Tarnished Brand” (Taylor & Scharlin, 2004)

- ... und oft kritisiert

Update from the Rainforest Alliance and Sustainable Agriculture Network Regarding Recent WASH Legal Actions

Recently, Water and Sanitation Health (WASH) raised complaints to the Rainforest Alliance regarding Chiquita Brands International and the marketing of bananas it sells from Rainforest Alliance Certified™ farms in Guatemala. In response to WASH, the Rainforest

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

Warum engagierte sich Chiquita?

- Ehrliches Interesse, soziale und ökologische Bedingungen zu verbessern
 - Strategische Überlegungen betreffend Produktdifferenzierung auf dem Markt
 - Reputationsgründe
 - Persönliche Überzeugung von wichtigen Funktionsträgern im Unternehmen
- ✧ **Aber hat die Zusammenarbeit die Glaubwürdigkeit von Chiquitas CSR gestärkt?**

Glaubwürdigkeit von Business-NGO Kooperationen

- Hauptherausforderung: Balance zwischen Kooperation und kritischer Distanz
- Greenwashing vermeiden!
- Transparenz betreffend finanzielle und personelle Verknüpfungen
- Klare Kommunikation der Ziele und Dokumentation von Fort- und Rückschritt
- ✧ **Chiquita konnte sich nicht auf dem “first mover advantage” ausruhen**

Beurteilung der Kooperation mit der Rainforest Alliance

- RA verbietet Verwendung von Logo/Siegel zu Marketingzwecken
- RA nimmt Unternehmensspenden an...
- ... aber nicht von allen, und besteht auf Transparenz
- Chiquita hat regelmässig „events“ finanziert (>10'000 USD)
- Im Board von RA sitzen Unternehmensvertreter
- Ist die RA zu „business-friendly“?



EXTERNE STANDARDS

Standards, Labels und Zertifizierungen

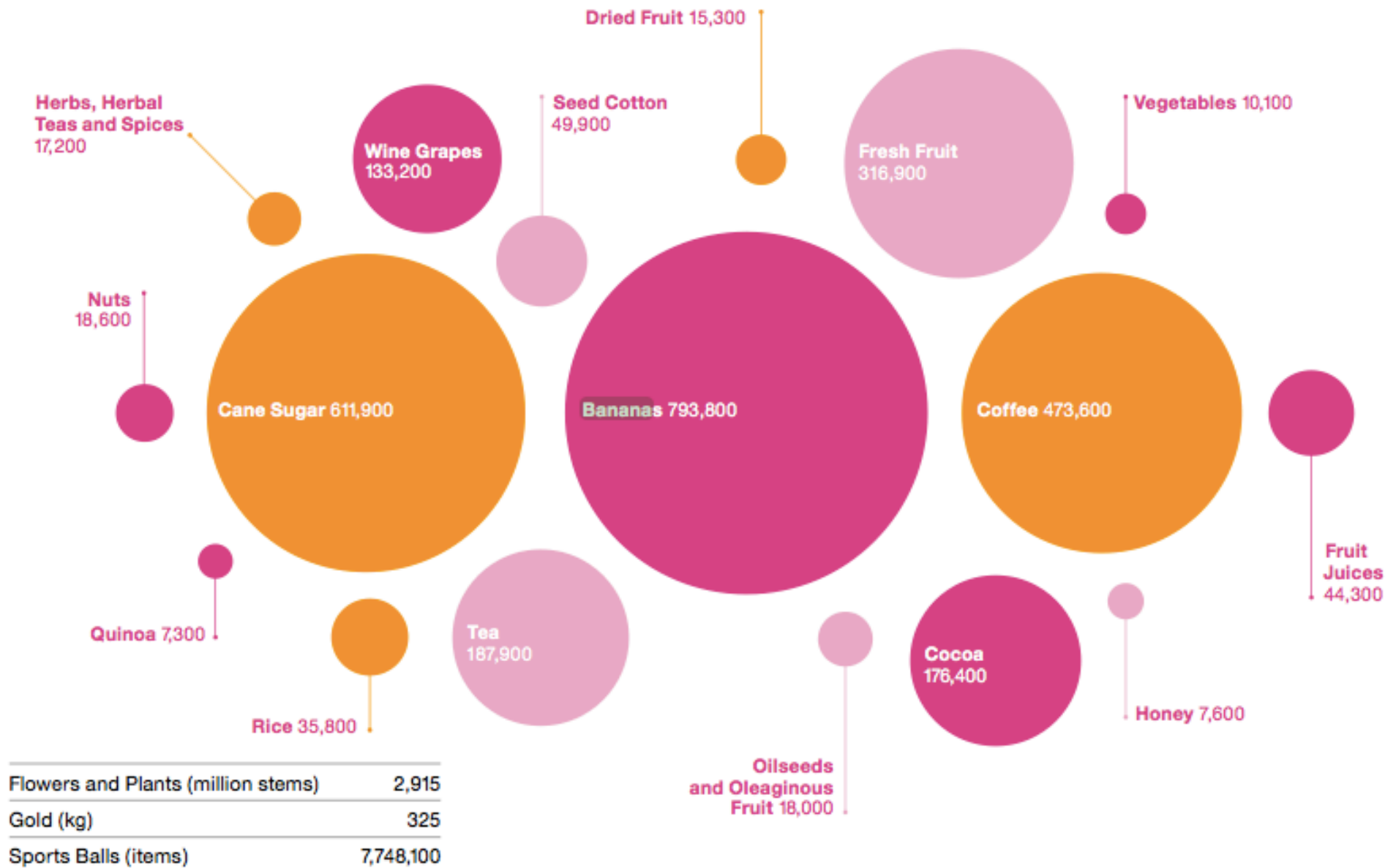
- Private Regulierung in Abwesenheit von staatlicher Kapazität
- Informationsquellen für KonsumentInnen
- Enthalten im Unterschied zu Partnerschaften unabhängige Beurteilung
- Bananenindustrie ist **Leader** bei Verwendung freiwilliger Zertifizierungen
- Insbesondere sind Zertifizierungen wichtig, um Marktanteile zu gewinnen

Zertifizierte Bananen - Global

	Anteil an der globalen Produktion	Anteil an den globalen Exporten
Fairtrade	1%	3%
Bio-Bananen	1%	4%
Rainforest Alliance	2%	12%
Gesamt	3%	18%

FIGURE 5.1

Reported total production capacity of Fairtrade-certifiable products 2012-13 (MT)



Chiquitas Hauptstandards

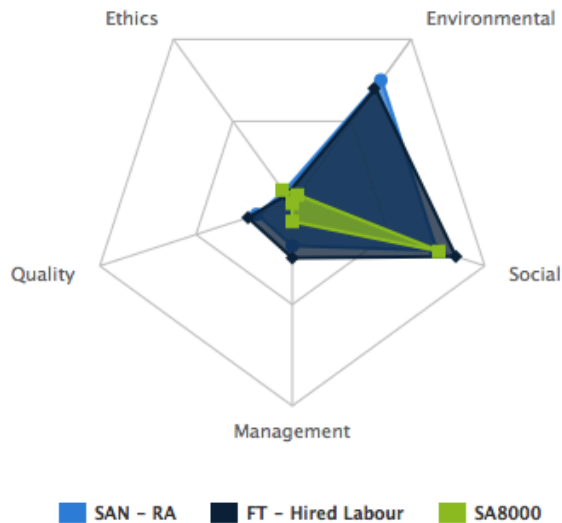
- SA8000 (ca. 45 % aller Chiquita-Bananen)
- Rainforest Alliance (ca. 85% aller Chiquita-Bananen)
- Inhaltliche Überschneidungen, aber unterschiedliche Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit
- Motivation für RA: primär ökologisch
- Motivation für SA8000: primär sozial
- **Aber: Hauptfokus der Öffentlichkeit liegt auf Rainforest Alliance. Warum? Und worin liegt das Problem?**

Objektives Benchmarking der Standards von Chiquita

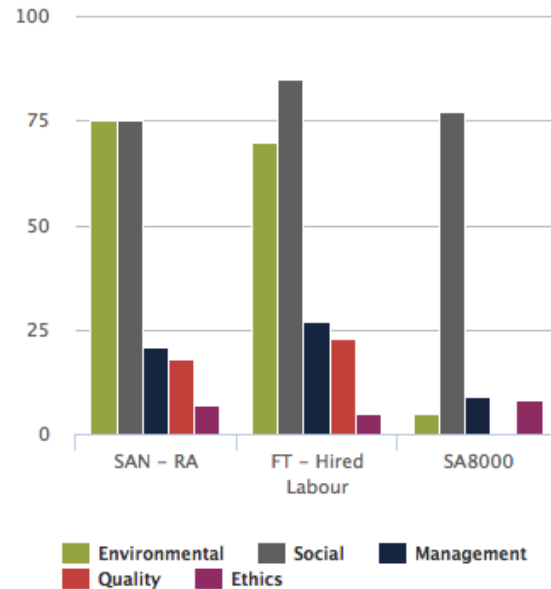


STANDARDS MAP YOUR ROADMAP TO SUSTAINABLE TRADE

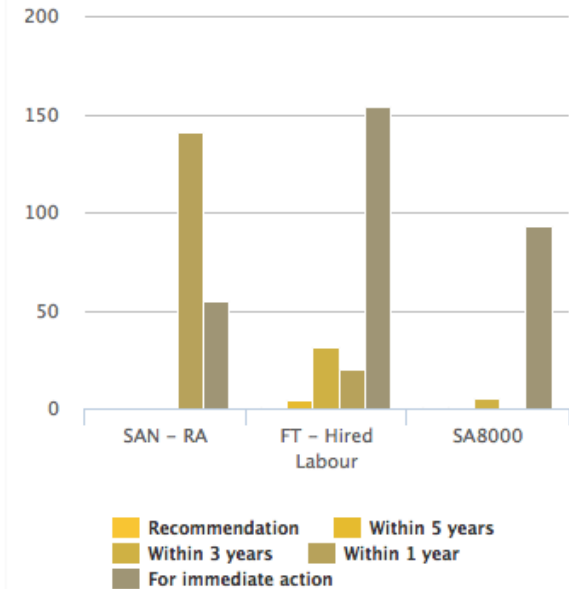
Requirements per standard



Requirements per sustainability area



Degree of obligation



Institut für Wirtschaftsethik



Externe Stakeholdermeinungen zu Chiquitas Zertifizierungen

- Externe Stakeholder kritisieren Umfang und Strenge der Zertifizierungen von Chiquita
- Angekündigte Audits werden als 'inszeniert' wahrgenommen
- Ideologische Kritik, z.B. von Fairtrade Aktivisten, darf nicht unterschätzt werden...
- ... und ist in Chiquitas Fall auch ökonomisch motiviert
- ✧ **Wie gelingt die Balance zwischen Notwendigkeit, sich in verschiedenen Standards zu engagieren und dem Wunsch nach möglichst grossem Impact?**



CSR REPORTING

Chiquitas CSR reporting

- Pionierhaft und preisgekrönt in Anfangszeiten
- Ausserordentliche Transparenz



CONSERVATION OF WATER RESOURCES

Protect rivers	4	5	■	■	■	19	■
Rational use	2,3	2	2	2	2	2	2
Contamination	■	6	■	■	■	19	20
Residual waters	■	■	■	■	■	■	■
Monitoring	■	■	■	14	■	■	■

- Aber: unregelmässige Publikation!

Hauptthemen bei Chiquitas CSR Reporting

- First mover advantage und Druck, selbstgesetzten Masstäben gerecht zu werden
- Hauptherausforderung: Wie kann man Regelmässigkeit und Qualität des Reportings sichern vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen?

Schlussfolgerung zu externen Aspekten von CSR

- Chiquita hat ein umfassendes Portfolio für das externe CSR-Management
- Aber: Kooperation mit RA absorbiert zuviel Aufmerksamkeit
- RA ist ein rotes Tuch für Fairtrade-Aktivisten
- RA gilt als Chiquitas “privater Standard”
- Und: Unregelmässigkeit von CSR-Reporting untergräbt die Glaubwürdigkeit

Institut für Wirtschaftsethik / civis®



Universität St.Gallen

Internes CSR Management bei Chiquita

Internes CSR Management bei Chiquita

- Externe Stakeholder sehen oft nur die „Spitze des Eisbergs“
- Aber gerade interne Aspekte sind zentral für die Glaubwürdigkeit
- Eine schöne Fassade ohne solides Fundament wäre Inbegriff von Greenwashing



LEADERSHIP

Interne Aspekte von CSR bei Chiquita

Leadership



Struktur

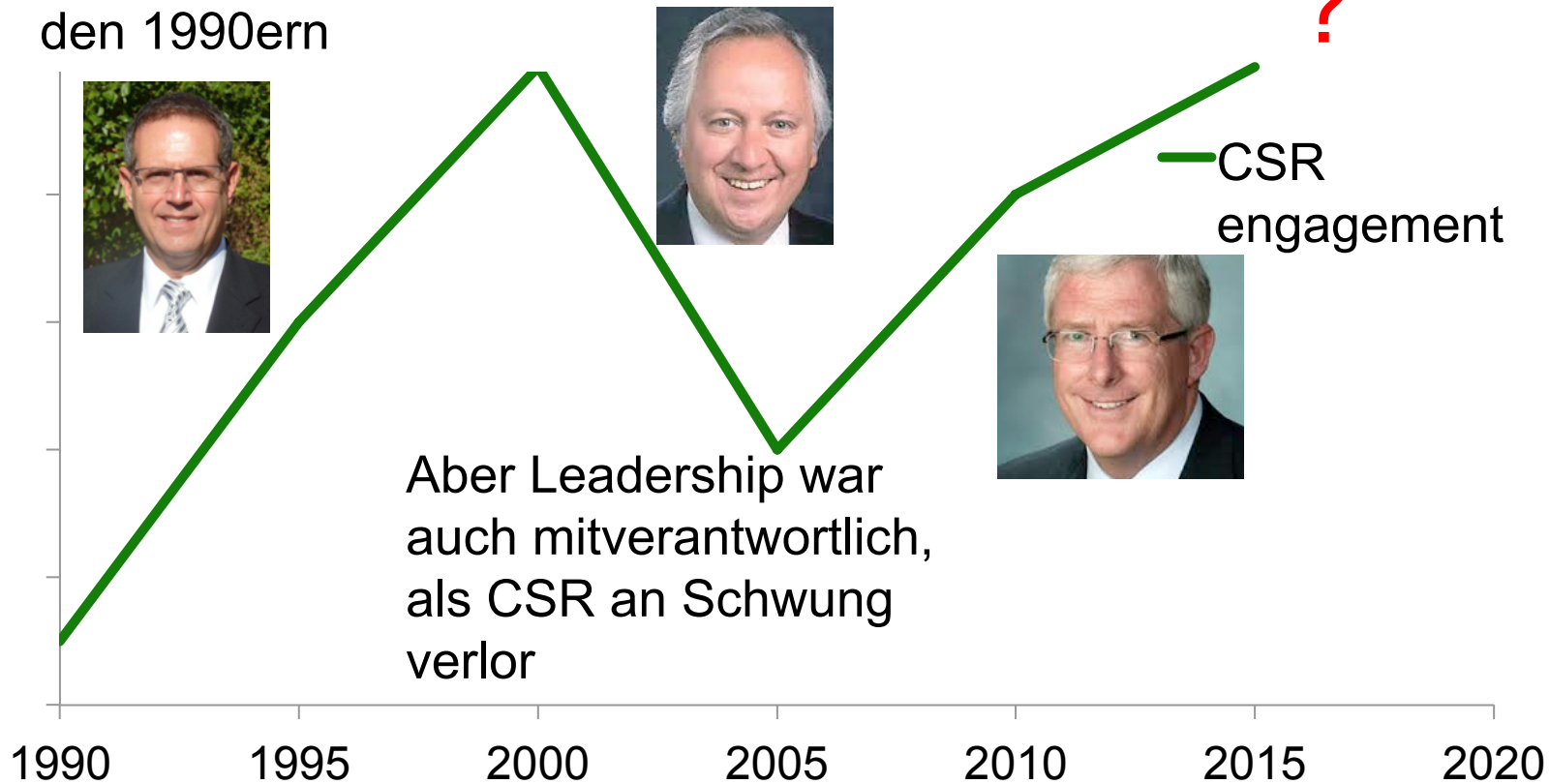


Kultur



Chiquita's CSR und Leadership

Leadership war
zentral zu Beginn des
CSR-Engagements in
den 1990ern



Aber Leadership war
auch mitverantwortlich,
als CSR an Schwung
verlor

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

Zitate von Steven Warshaw

- “Anstatt nur auf Kritik zu reagieren, war es meine Hoffnung, führende Standards für unser Geschäft zu definieren und mir selbst und anderen zu beweisen, dass wir diese tatsächlich überall wo wir tätig sind einhalten können.”
- “Das war nicht als PR-Übung gedacht, sondern als Management-Disziplin.”



Institut für Wirtschaftsethik

Steven Warshaw, CEO & President, 1986-2002



Effekte von Warshaws Leadership

- Senior Management Group für Corporate Responsibility: CEO plus 7 Top-Manager
- Corporate Responsibility Steering Committee: Angestellte aus verschiedenen Bereichen, verantwortlich für Entwicklung der Core Values.
- CSR Report 2000

A NEW SPIRIT OF OPENNESS:
LETTER FROM STEVE WARSHAW

Erkenntnisse zu Leadership und CSR bei Chiquita

- „The CEO can make CSR or break it“
- Ohne commitment vom Top-Management können keine Verbesserungen erzielt werden
- Aber wie kann man CSR schützen gegen Wechsel an der Führungsspitze?



KULTUR: WERTE UND MITARBEITERMOTIVATION

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

Kultur: Werte und Mitarbeitermotivation

COBAL Ltda.

PREMIO A

1 Se elige una finca por giga, según:
Cumplir cajas estimadas del período

Mejor calidad local

3 El PREMIO es proporcional

TRABAJADOR	ASIGNADO
Pedro	
Juan	
José	

RESPONSABILIDAD

Nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo, de nuestros productos y de nuestra capacidad para satisfacer a los clientes.
Actuamos responsablemente en las comunidades y en el medio ambiente en donde vivimos y trabajamos.
Somos responsables del uso prudente de todos los recursos que se nos han confiado y de proveer resultados apropiados a nuestros accionistas.

CHIQUITA BRANDS INTERNATIONAL, INC.



Kultur als Stütze von und Treiber für CSR

- CEO ist die grösste Chance und das grösste Risiko für CSR performance
- Mitarbeiter halten CSR bestenfalls am Leben auch in Zeiten von ‚schwachen‘ CEOs
- Mitarbeiter sind gemäss jährlichen Umfragen stolz auf Chiquitas CSR-Engagement
- CSR-bezogene Werte müssen Teil der Unternehmenskultur werden

Live Chiquita Initiative

Live!
Chiquita!



“Live Chiquita! Initiative”:

- “Go Chiquita – Energize Hearts”
- “Be Chiquita – Engage Minds”
- “Love Chiquita – Encourage Success”

Beispiel: Mitarbeiter zur Fussball-
WM in Südafrika 2010

Strategische Bedeutung

- CSR stärkt die Moral der Mitarbeiter stärkt und fördert die Produktivität
- Managementebene: Bonus wird an CSR-Ziele geknüpft
- Farmebene: Belohnung von Arbeitern für Erreichung von Zielen z.B. im Bereich Gesundheit und Sicherheit
- Rekrutierung: „millennials“ betreten den Arbeitsmarkt. Neue Werthaltung.



Corporate Volunteering

- Volunteer Time Off Policy: 1 Tag pro Jahr für bezahltes Volunteering (in Panama 8 Std. pro Monat!) für eine NGO
- Aber: ist Volunteering reines Greenwashing?



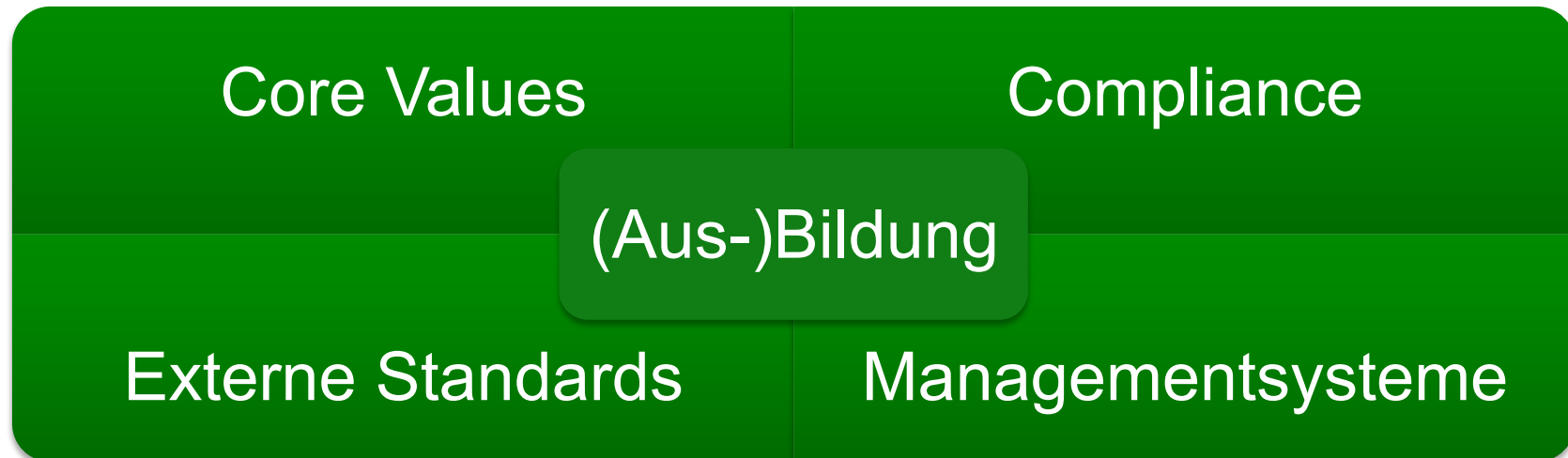
Grundlagen von CSR und CSR als Grundlage

- Wie kann man CSR **unabhängig von Menschen** verankern?
- Chiquita: “Einen langfristigen Kulturwandel zu entwickeln und aufrechtzuerhalten ist etwas ganz anderes als Projekte zu betreiben, die einen klaren Anfangs- und Endpunkt haben“
- “Die Hauptherausforderung von CSR ist es ein System zu schaffen das zu einem dauerhaften und krisenresistenten Merkmal der Persönlichkeit des Unternehmens“

Issue	Target Resolution Days
Minor Payroll Issue (<25,000 C.)	2
Other Payroll Issue (>25,000 C.)	7
Health and Safety	14
Worker Treatment	14
New Pedestrian Bridges	56

STRUKTURELLE ASPEKTE

Grundlagen von Chiquitas CSR



CSR als Grundlage der Unternehmensstrategie

- „Als Unternehmen setzen wir alles daran, Leben zu verbessern und Leader in unserer Branche zu sein“
- „Wenn irgendetwas in unserer Strategie nicht zu diesem Ziel beiträgt, dann müssen wir uns fragen, warum es in unserer Strategie enthalten ist.“



Ed Lonergan, CEO & Chairman 2012-2014

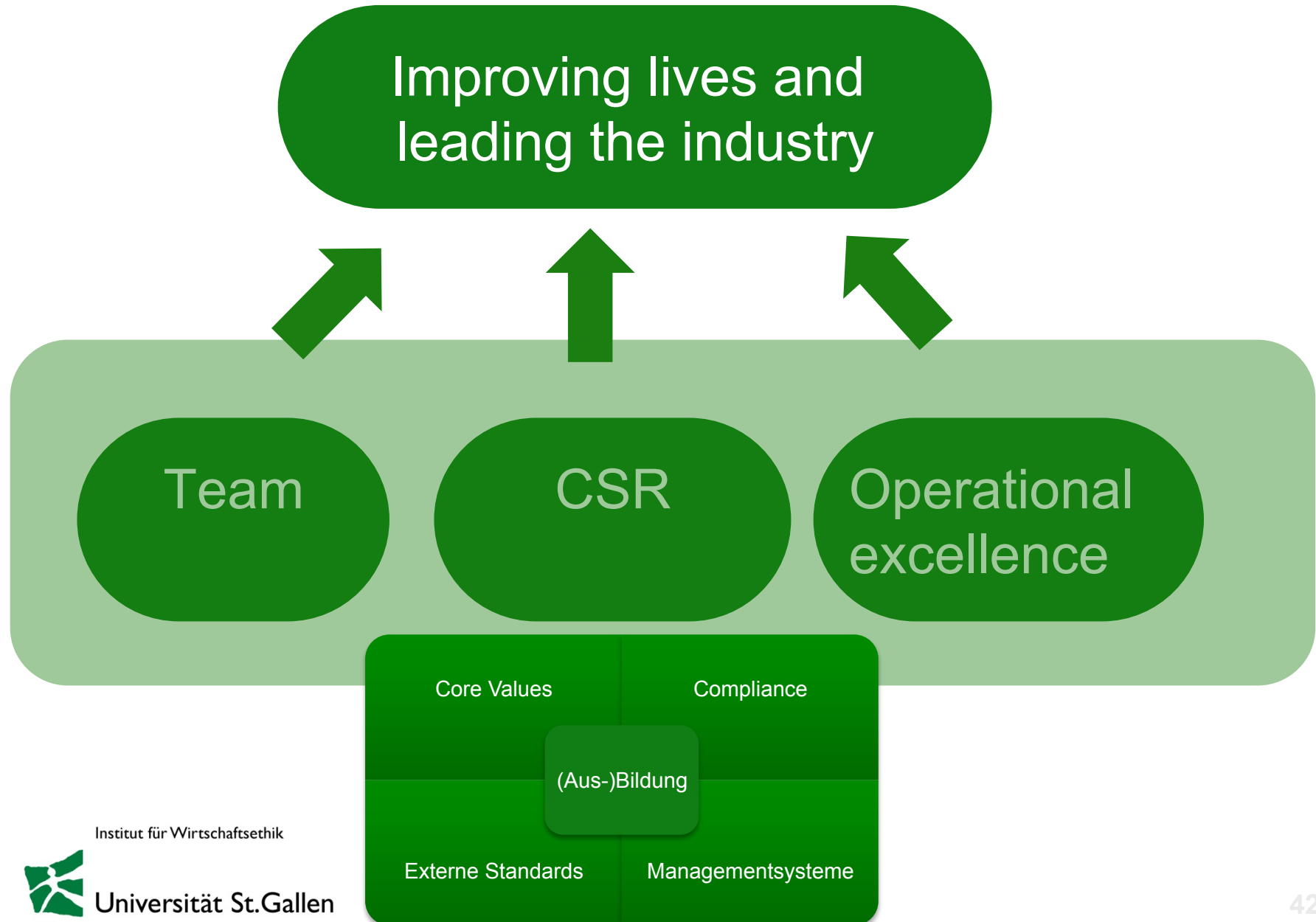
CSR als Grundlage der Unternehmensstrategie

- „Unsere Strategie beruht auf der Grundlage von unserem Team, auf CSR und auf exzellenten Prozessen. Es ist wichtig, dass CSR das Zentrum der Grundlage bildet. Denn ohne CSR funktioniert auch der Rest der Grundlage nicht.“
- „Und darum sage ich: es ist schwierig, CSR zu trennen von dem was wir tun, denn CSR ist in allem was wir tun enthalten.“

Ed Lonergan, CEO & Chairman 2012-2014



CSR in der Unternehmensstrategie



Struktur: Managementsysteme



Funktion von Managementsystemen

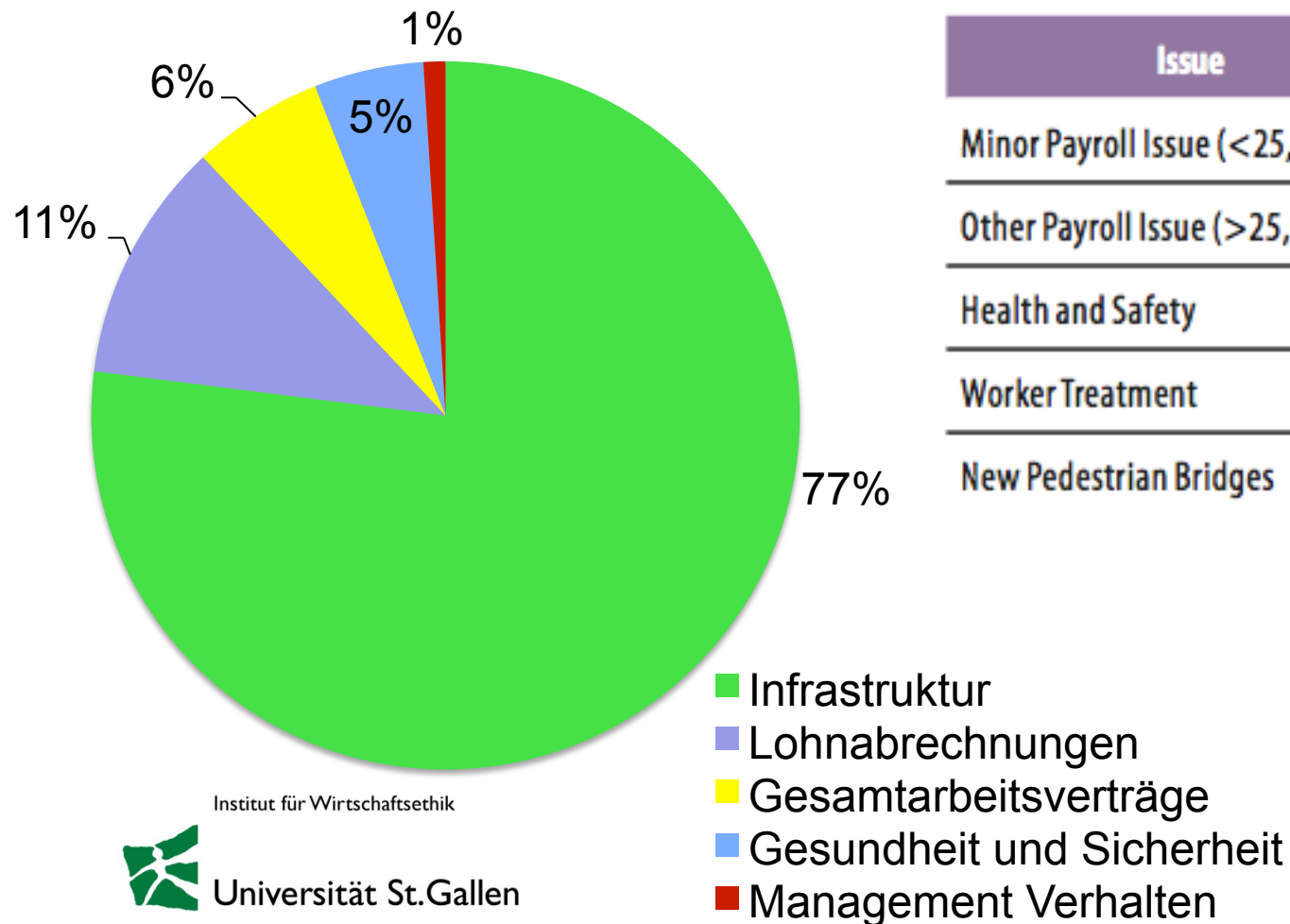
- Oft sind Managementsysteme mit Zertifizierungen verknüpft
- Aber für Chiquita sind sie auch Inspiration wie man Themen managen kann
- Unterschied Managementsystem – Zertifizierung?
 - Zertifizierungen sind an Evaluation durch Dritte geknüpft (external accountability)
 - Managementsysteme dienen dazu, Normen intern umzusetzen (internal implementation)

Managementsystem: Beispiel

- In Costa Rica hat Chiquita eigenes System zum Umgang mit Mitarbeiterklagen entwickelt
- „The Labor Relations Issues Registry and Resolution Tracking System“
- Monatliche Treffen mit Farmmanager, Arbeitern und Management-Vertreter
- >1000 Beschwerden/Jahr
- Penible Erfassung von Inhalt, Antwortzeiten und Lösungen

Beschwerdenmanagement Costa Rica

Beschwerden nach Thema



Antwortzeiten

Issue	Target Resolution Days
Minor Payroll Issue (<25,000 C.)	2
Other Payroll Issue (>25,000 C.)	7
Health and Safety	14
Worker Treatment	14
New Pedestrian Bridges	56

Schlussfolgerungen zu internen Aspekten

- Unternehmenskultur ist die **Software** von CSR; Mitarbeiter sind die zentralen 'Driver'
- Wie kann man CSR ins Recruiting und die Ausbildung von Mitarbeitern integrieren?
- Managementsysteme sind die **Hardware** von CSR
- Sind Managementsysteme das richtige Mittel, um CSR fest in die generelle Arbeitsweise eines Unternehmens zu verankern?
- Und wie kann man Managementsystemen in finanziellen Krisenzeiten aufrechterhalten?

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

Schlussfolgerungen und Fragen

- Chiquita war in vielerlei Hinsicht ein Pionier in CSR-Fragen
- Chiquita betreibt ein umfassendes externes und internes CSR-Management
- Und trotzdem:

	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Rein-gewinn	-62,5 Mio. USD	-15,82 Mio. USD	-405,02 Mio. USD	56,84 Mio. USD