



# **Multinationale Unternehmen und internationale Regeln: das Beispiel Corporate Responsibility**

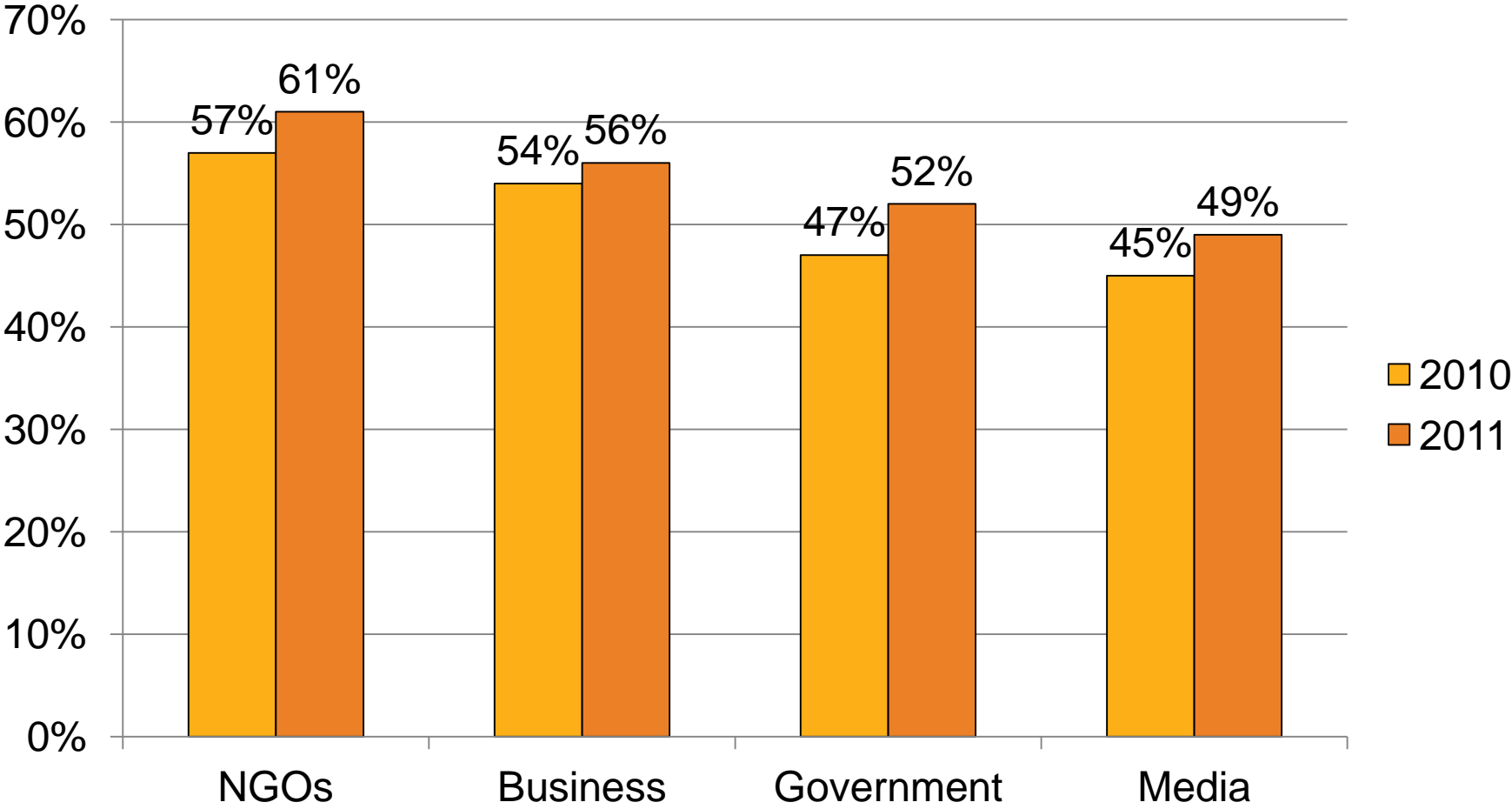
Paulus Akademie  
Zürich, 19.März 2012

Klaus M. Leisinger

# Öffentliches Unbehagen gegen „ungerechte“ Wirtschaftsordnung: Occupy mainstreet?



# Vertrauen in die Integrität von Institutionen



Source: Edelman Trust Barometer 2011, Informed public ages 25 to 64

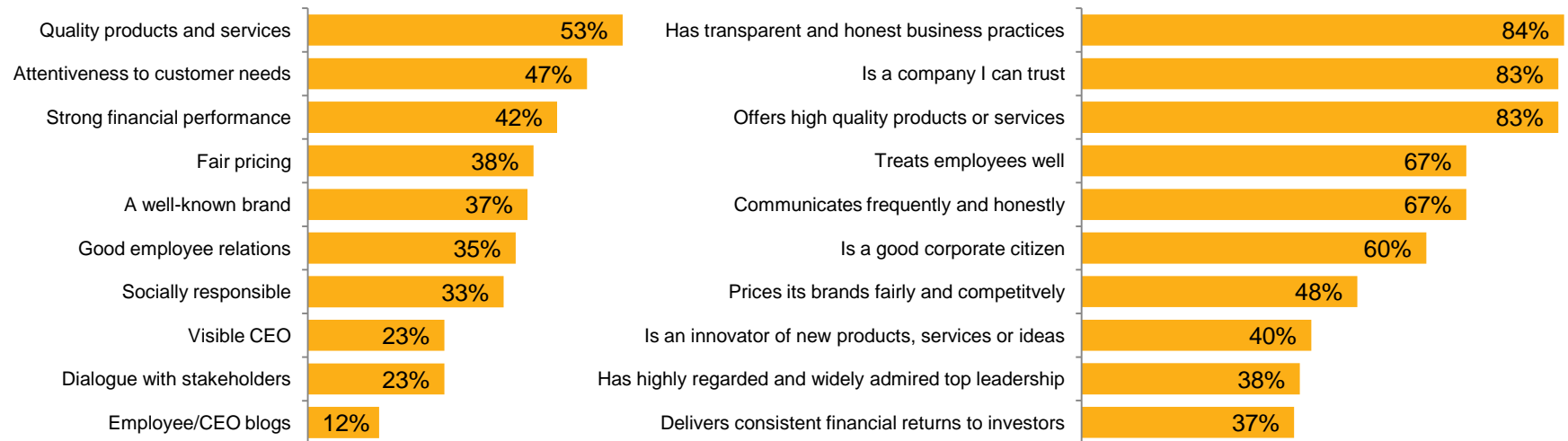
# Das relative Gewicht Reputations-relevanter Faktoren

What shapes your trust in a company?

How important are these factors to corporate reputation?

US 2006

US 2011

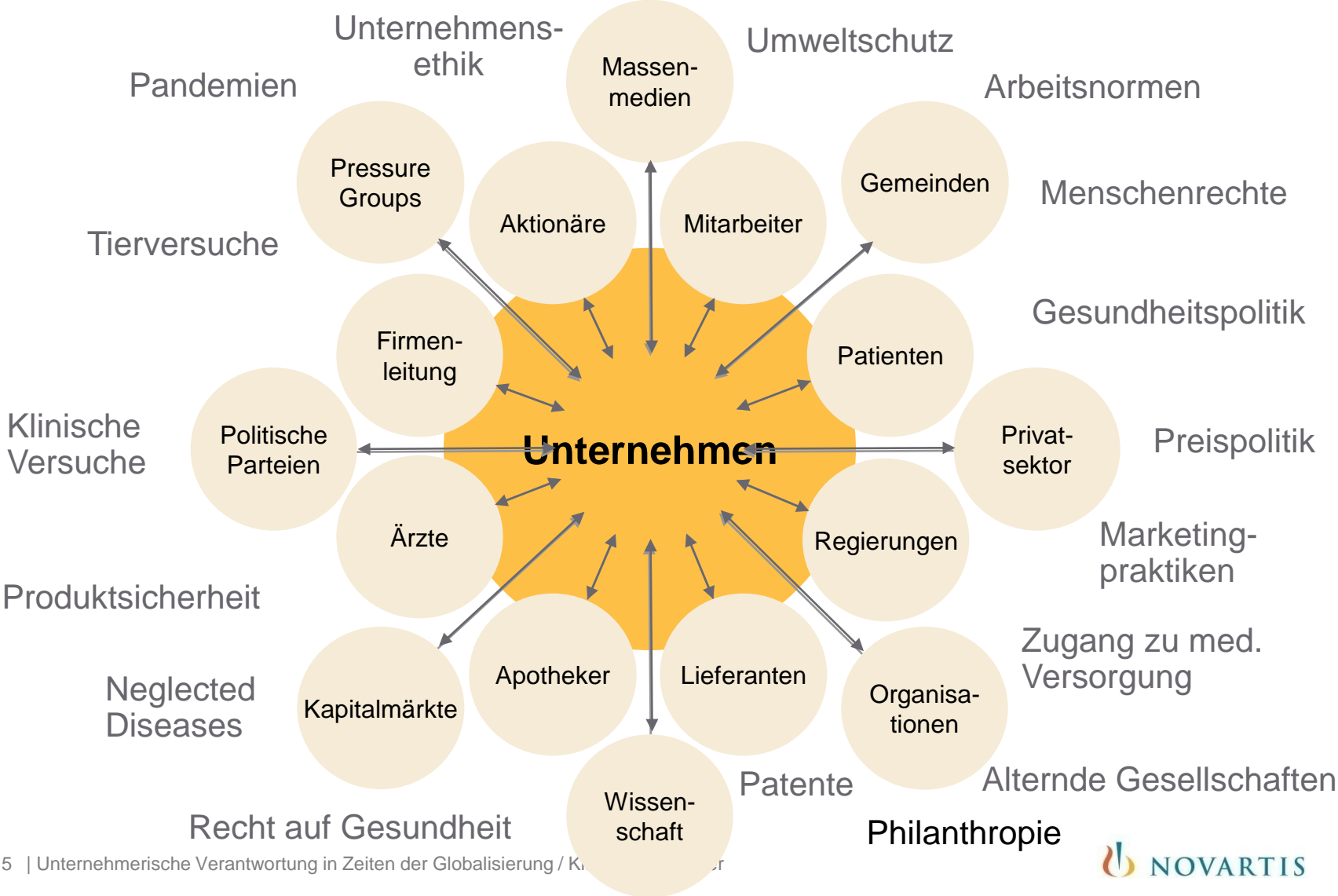


**The questions were asked differently in 2006 and 2011:**

**2006:** When you think of companies that you trust, how much, if at all has each of the following attributes contributed to your trust? Please use a nine-point scale where one means it “has not contributed at all” and nine means it “has contributed a great deal.” Informed publics ages 35 to 64.

**2011:** How important are each of the following factors to the overall reputation of the company? Please use a nine-point scale where one means that factor is “not at all important” and nine means it is “extremely important” to overall reputation. Informed publics ages 25 to 64.

# Unternehmens-Verantwortung im Lichte heutiger gesellschaftlicher Erwartungen



# Wege und Mittel, gute Vorsätze auf den Boden der Alltagspraxis zu bringen

---

## Institutionelle Ebene

Durch strukturelle und organisatorische Massnahmen jegliche Zweifel ausräumen, was in der Firma als akzeptables Handeln und Verhalten betrachtet wird (Code of Conduct, Corporate Citizenship Guidelines, etc.)

## Persönliche Ebene

“Mit schlechten Gesetzen und guten Beamten kann man durchaus noch regieren – mit schlechten Beamten nützen jedoch auch die besten Gesetze nichts.”

*Otto von Bismarck (1884)*

# Themen des United Nations Global Compact

Der Global Compact verlangt von Unternehmen, innerhalb ihres Einflussbereichs eine Reihe von Grundwerten mitzubedenken, zu unterstützen und praktisch zur Geltung zu bringen:

Menschenrechte

Prinzip 1:

Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten und

Prinzip 2:

sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.



# Themen des United Nations Global Compact

---

## Arbeitsnormen

### Prinzip 3:

Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren, sowie für

### Prinzip 4:

die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

### Prinzip 5:

die Abschaffung der Kinderarbeit und

### Prinzip 6:

die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.



# Themen des United Nations Global Compact

---

## Umweltschutz

### Prinzip 7:

Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,

### Prinzip 8:

Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und

### Prinzip 9:

die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

# Themen des United Nations Global Compact

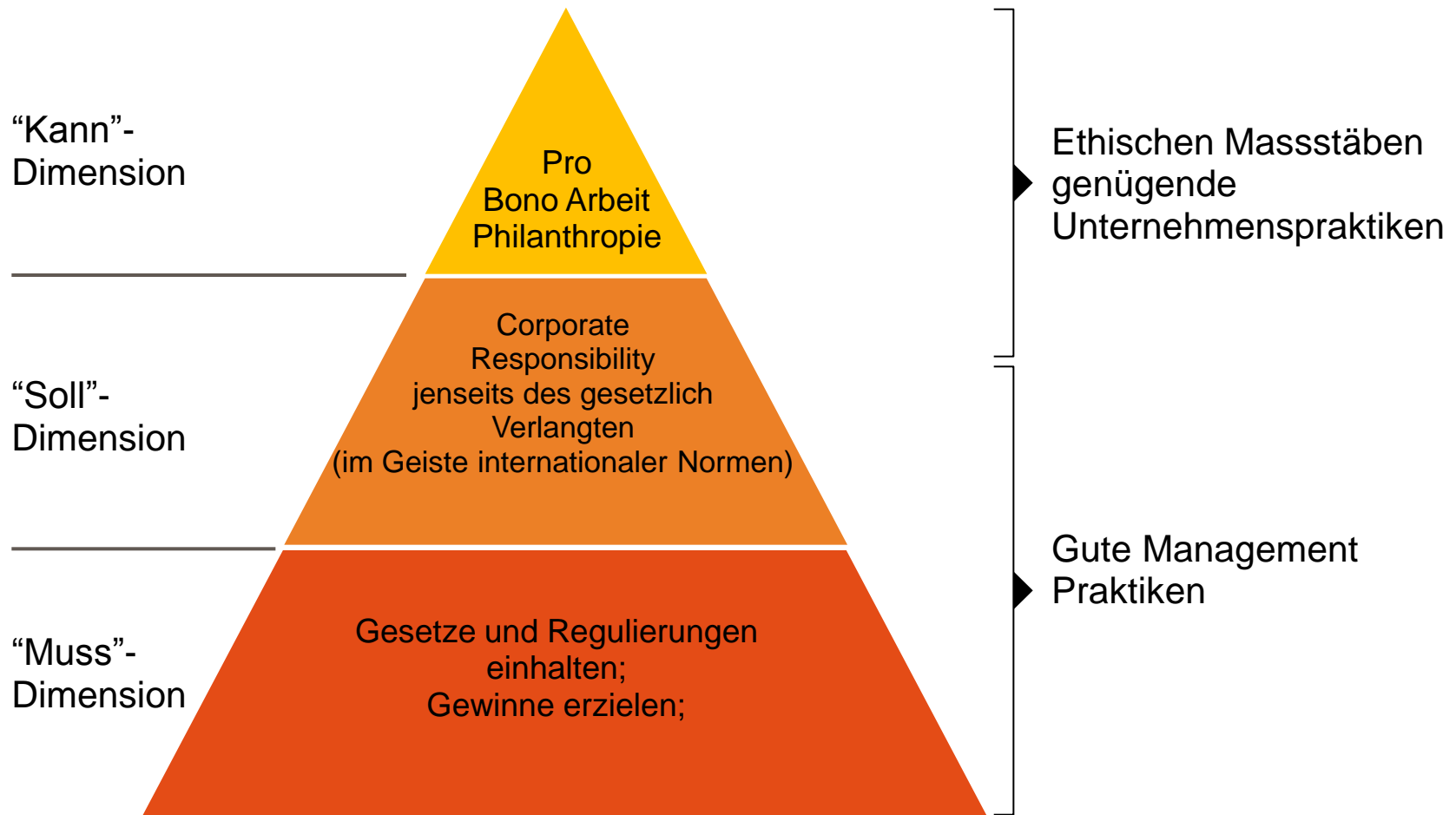
---

## Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10:

Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschliesslich Erpressung und Bestechung.

# Die Hierarchie der Unternehmensverantwortungen



# Die “leichtere” Herausforderung: Legitimität anstreben, wo Legalität nicht reicht

---

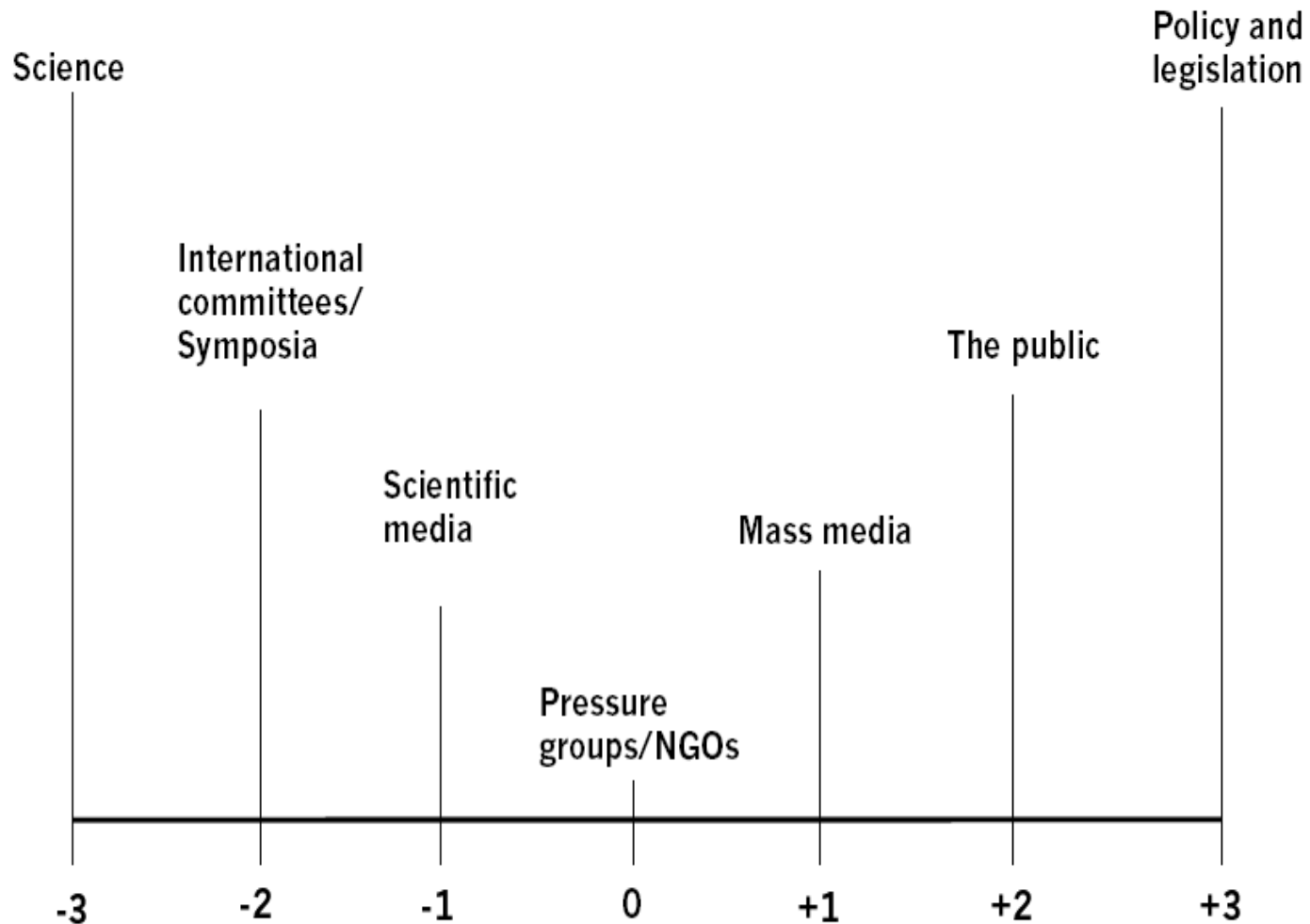
- Bestimmung und Einführung klarer Regeln: Etablierung von firmenspezifischen Richtlinien dort, wo die lokalen Gesetze und Regelungen nicht existieren, nicht auf der Höhe der Zeit sind oder nicht durchgesetzt werden;
- Pflege einer Unternehmenskultur des “integer Geschäftens” und Kontrolle korrekten Verhaltens („gute Managementpraktiken“);
- “Do no harm” (als vernünftiger Ausgangspunkt rationalen Handelns).

# Der schwierige Teil der Corporate Responsibility “Doing Good” (z.B. für ein Pharma-Unternehmen)

- Wer ist zuständig bei absoluter Armut (*Marktversagen*)?
- Wer ist zuständig bei despotischer Selbstbereicherung (*Politikversagen*)?
- Wie definieren wir „soziale Gerechtigkeit“ und was soll unser Beitrag zu deren Erreichung sein?
- Unter welchen Bedingungen soll ein Unternehmen jenseits des legal erforderlichen für wen in welchem Umfang was tun? Was ist angemessen?

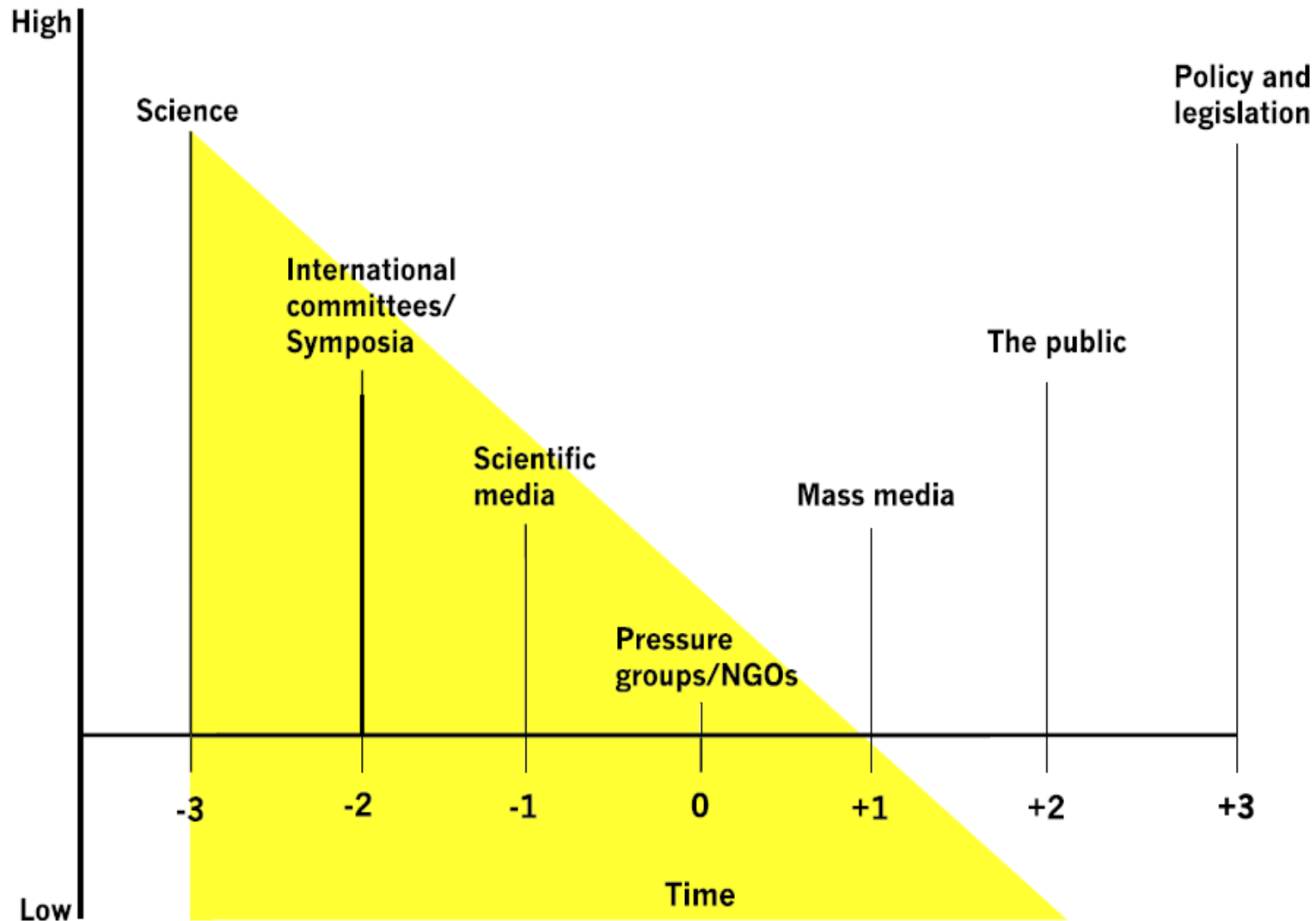
# Strategic Issues Management

Who sets the agenda and leads the debate



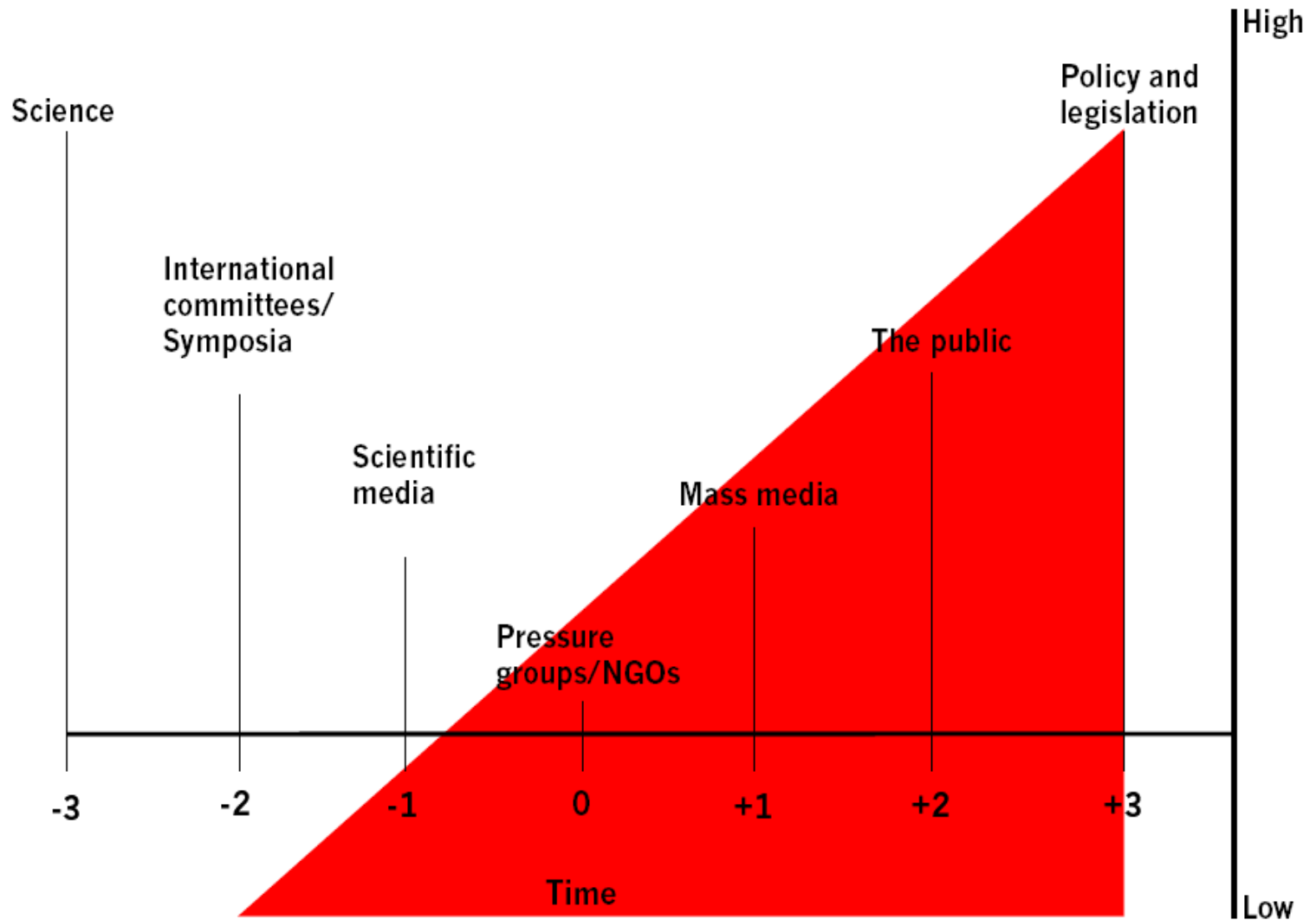
# Strategic Issues Management

## Effectiveness of industry intervention



# Strategic Issues Management

Impact on industry





# Warum überhaupt Verantwortung jenseits der legalen Minima übernehmen?

---

Es ist “the right thing to do”!

Niemand kann auf Dauer eine erstklassige ökonomische Leistung erbringen, wenn er von der Gesellschaft als Akteur mit sozialen, ökologischen oder gar menschenrechtlichen Verantwortungsdefiziten betrachtet wird.

# Plausibilität eines “Business Case”

- ✓ Friktionen in der Gesellschaft reduzieren, Krisen vermeiden, Zukunft gestalten;
- ✓ Rechtliche, finanzielle und reputative Risiken verringern;
- ✓ Mitarbeitermotivation und -identifikation erzeugen;
- ✓ Unternehmensattraktivität erhöhen (ethikbewusste Investoren, anspruchsvolle Mitarbeiter, kritische Konsumenten);
- ✓ Erwartungssicherheit für Kooperationen schaffen;
- ✓ Handlungsfreiheit erhalten und Wettbewerbsfähigkeit in modernen Gesellschaften erhöhen (“license to operate”).