



**Universität  
Zürich** UZH

Institut für Betriebswirtschaftslehre

---

# Globalisierung und Multinationale Unternehmen

## Teil II: Akteure und Institutionen

Vorlesung 13: Die Rolle der Nichtregierungsinstitutionen im Prozess der Globalisierung



Universität Zürich, FS 2014; 31. März 2014



Hannah Trittin, in Vertretung für Prof. Dr. Andreas Georg Scherer



## Zur Person

Hannah Trittin

Geboren 1983 in Bremen

Magisterabschluss Wirtschaftswissenschaft/Politische  
Wissenschaft an der Universität Erlangen-Nürnberg

Assistentin am Lehrstuhl Scherer seit 09/2011

Forschungsschwerpunkte: CSR Communication, Organizational  
communication; Social media

Kontakt: [hannah.trittin@business.uzh.ch](mailto:hannah.trittin@business.uzh.ch)

[http://cms.uzh.ch/lenya/business/authoring/professorships/as/  
team/staff/trittin.html](http://cms.uzh.ch/lenya/business/authoring/professorships/as/team/staff/trittin.html)



## Überblick

1. Begriffsabgrenzung
  - 1.1. Zivilgesellschaftliche Bewegungen
  - 1.2. Nichtregierungsorganisationen (NGO)
2. Die postnationale Konstellation und die neue Rolle der Zivilgesellschaft/  
NGOs
  - 2.1. NGOs und Internationale Institutionen
  - 2.2. Umgang der MNU mit Zivilgesellschaftlichen Bewegungen/NGO



## Zivilgesellschaftliche Bewegungen/NGO – ein Einstieg



Interview mit Professor David Graeber, Anthropologe & Anarchist,  
London School of Economics, Mitbegründer des Occupy Wall Street  
Movements

Diskutieren Sie 2 Minuten mit Ihrem Sitznachbarn:

Was sind laut David Graeber die Ziele von Occupy Wall Street?  
Welche Mittel nutzt Occupy Wall Street um diese Ziele zu erreichen?



## Zivilgesellschaftliche Bewegungen/ Nichtregierungsorganisationen (NGO)

**Merkmale:** offen, demokratisch, wenig hierarchisch, temporär, öffentlichkeitswirksam, wechselnde Teilnehmer, vernetzt, international, Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien

- Wichtigste Aktionsform ist der öffentliche Protest

### Grundlegende Strategien:

- Kompetenz
- Mobilisierung
- Legitimation
- Aktivitäten der NGOs werden durch institutionelle Rahmenbedingungen ermöglicht und teilweise auch gefördert: Unterstützungszahlungen der EU, Mitspracherecht und formelle Einbeziehung in verschiedenen UN-Gremien (Reimann 2006, S. 46 ff.)
- Bildung von Netzwerken zur Lösung von Konflikten und Durchsetzung von Interessen



## Begriffsabgrenzung Zivilgesellschaftliche Bewegungen

### Definition:

“Civil Society is the arena of **un-coerced collective action** around **shared interests, purposes and values**. In theory its institutional forms are **distinct** from those of the state, family and market; though in practice **the boundaries** between state, civil society, family and market are often **complex, blurred, negotiated and evolving**. Civil society commonly embraces a **diversity of spaces, actors and institutional forms**, varying in their degree of formality, autonomy and power.“





## Begriffsabgrenzung Nichtregierungsorganisationen (NGO)

### Definition:

Nichtregierungsorganisationen (NGO) sind **formal verfasste, nicht-staatliche** Vereinigungen, deren Ziel es ist, durch (international) vernetzte Formen der **Kommunikation, des Protests oder der Zusammenarbeit Einfluss** auf das Handeln staatlicher und privater Entscheidungsträger **auszuüben** und somit zu einem durch die **eigene Mission** festgelegten **Öffentlichen Gut** beizutragen (vgl. Risse 2002, S. 255 ff.).

### Zu NGOs zählen:

Menschenrechtsorganisationen, Umweltschutzorganisationen, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Kirchliche Organisationen, Hilfswerke u.a.

### Beispiele für internationale NGOs sind:

Amnesty International (AI), Attac\*, Greenpeace, Internationales Komitee des Roten Kreuz (IKRK), Worldwide Fund of Nature (WWF), u.a.



## Greenpeace

- Gegründet 1971 in Vancouver, Kanada ([www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org))
- 2,7 Mio. Fördermitglieder, jährliches Spendenaufkommen ca. 40 Mio. Euro aus privaten Mitteln

### Ziele / Satzung:

- Schutz der natürlichen Lebensgrundlage
- Gewaltfreiheit
- Unabhängigkeit von politischen Institutionen

### Projekte / Themenbereiche:

- Klima, Energie und Atomkraft
- Gentechnik, Landwirtschaft und Chemie

### Kritik:

- Aktionen am Rande oder abseits der Legalität (Hausbesetzungen)
- Status der Gemeinnützigkeit (steuerrechtliche Bewertung)



Rainbow Warrior II: Schiff von Greenpeace  
(Quelle: <http://www.greenpeace.org/switzerland/>)





## Greenpeace

Greenpeace protestiert bei FC Basel Spiel gegen Gazprom



Quelle: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/bild-933816-557659.html> (Abruf: 28.03.2014)



## Human Rights Watch

- Gegründet 1978, Sitz in New York ([www.hrw.org](http://www.hrw.org))
- Kernteam besteht aus weltweit ca. 280 Anwälten, Journalisten und Länderexperten

### Ziele und Themenbereiche:

- Untersucht Menschenrechtsverletzungen auf der ganzen Welt, z.B.
  - Hinrichtungen, Verschleppungen, Folter,
  - politische Verhaftungen, Diskriminierung, ungerechte Gerichtsverfahren
- Konzentriert sich auf Berichterstattung und weniger auf die Durchführung eigener Aktionen („watch“)

### Meilensteine:

- Beteiligung an der Errichtung des Internationalen Strafgerichtshofs
- Mitwirkung am Landminenverbotsvertrag
- Dokumentation von Menschenrechtsverletzungen durch Diktatoren (Milosevic, Pinochet) oder durch Volksgruppen (Ruanda)



## Human Rights Watch

### Human Rights Watch: Foltervorwurf gegen Krim-Milizen



Quelle: <http://www.spiegel.de/politik/ausland/human-rights-watch-foltervorwurf-gegen-krim-milizen-a-960582.html> (Abruf: 28.03.2014)



## Transparency International (TI)

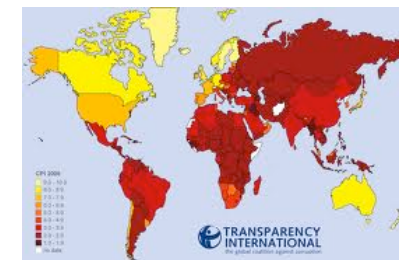
- Gegründet 1993 in Berlin vom ehemaligen Weltbankdirektor Peter Eigen ([www.transparency.org](http://www.transparency.org))

### Ziele:

- Nationale und internationale volks- und betriebswirtschaftliche Korruptionsbekämpfung
- Deliberativer Ansatz (anstelle von konfrontativ): gleichgestellter Unterstützer und Helfer der Regierungs- und Konzernchefs
- Finanzierung durch Ministerien, EU-Gelder, Stiftungen und Privatpersonen
- Jährliche Erstellung von Korruptionsindizes und –statistiken

### Kritik:

- Beziehung zur Weltbank und internationalen Banken
- Spendenfinanzierung auch durch internationale Konzerne





## Amnesty International

- Gegründet 1961 in London, weltweit ca. 3 Mio. Mitglieder und Förderer in 150 Staaten ([www.amnesty.org](http://www.amnesty.org))

### Ziele:

- Einsatz für Menschenrechte auf Grundlage der „[Universal Declaration of Human Rights](#)“ und des „Internationalen Paktes über Wirtschaftliche, Soziale und Kulturelle Rechte“

### Aktionsformen der Arbeit:

- Fallarbeit: Betreuung von gewaltlosen politischen Gefangenen
- Eilpetitionen
- Onlinearbeit, Unterschriftenaktionen

### Meilenstein:

- Friedensnobelpreis 1977



Quellen:

<http://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/amnesty-international-kaempft-seit-50-jahren-fuer-die-menschenrechte-107214954>

<http://www.drs.ch/www/de/drs/nachrichten/international/316249.amnesty-kritisiert-obama-wegen-guantanamo.html> (Abruf März 2012)



## Schweizer Beispiel: Erklärung von Bern (EvB)

- Gegründet 1968 auf Basis des gleichnamigen Manifests ([www.evb.ch](http://www.evb.ch))
- Parteipolitisch und konfessionell unabhängige Organisation (Verein) für solidarische Entwicklung mit 25 000 Mitgliedern.

### Ziele:

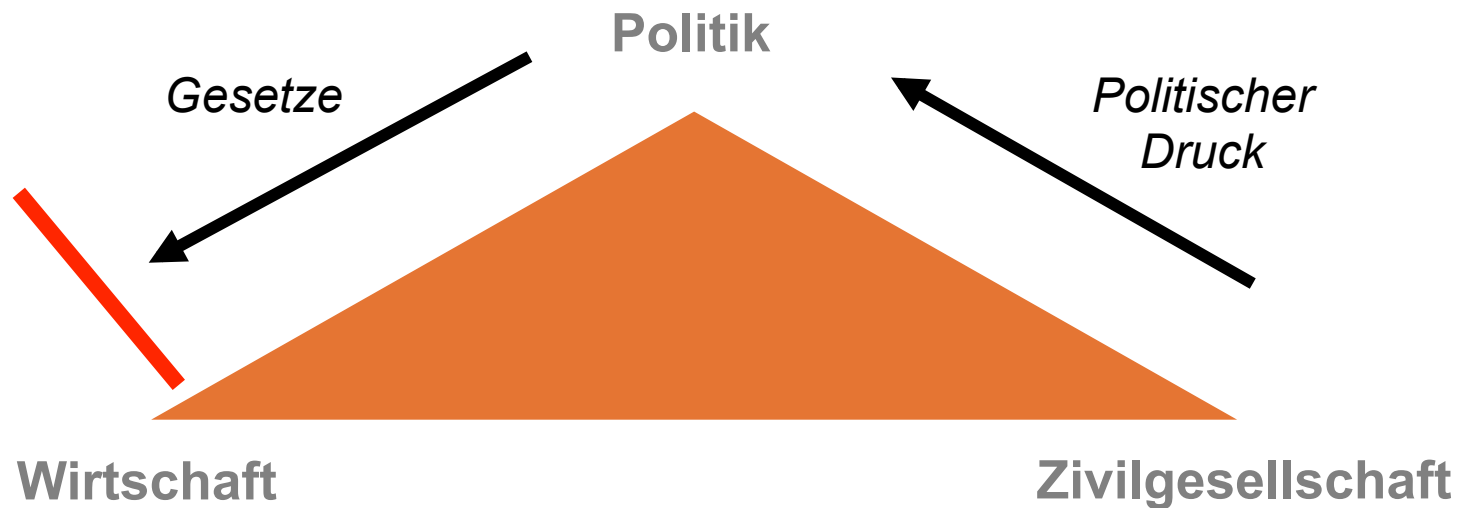
- Information der Öffentlichkeit über ungleiche Beziehungen zwischen Süden und Norden in den Bereichen Wirtschaft, Kultur, Ernährung, Ökologie und Fairtrade.

### Themenbereiche:

- Die EvB setzt sich mit Recherchen, Lobbying und Kampagnen für eine gerechtere Globalisierung ein.
- Das Projektland der weltweit vernetzten EvB ist die Schweiz, wo sie öffentliche Aufklärung betreibt und zugunsten der Entwicklungsländer Druck auf politische und wirtschaftliche Entscheidungsträger ausübt.



## Die postnationale Konstellation und die neue Rolle der Zivilgesellschaft/NGOs



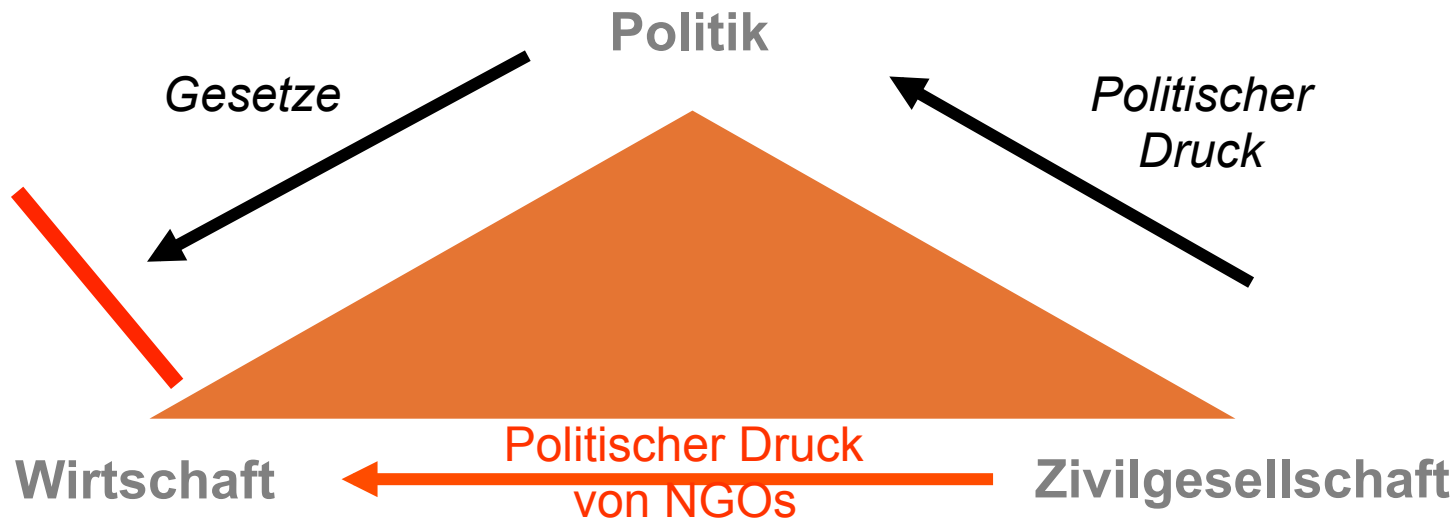
**Die Macht der Politik sinkt.**

**Die Hilflosigkeit verursacht Unsicherheit und die Akteure handeln eigennützig.**

**= “globalization from below” (Giddens), “subpolitics” (Beck),  
“paragovernmental activities” (Dryzek)**



## Die postnationale Konstellation und die neue Rolle der Zivilgesellschaft/NGOs



**Die Macht der Politik sinkt.**

**Die Hilflosigkeit verursacht Unsicherheit und die Akteure handeln eigennützig.**

**= "globalization from below" (Giddens), "subpolitics" (Beck),  
"paragovernmental activities" (Dryzek)**





## NGOs und Internationale Institutionen (1/2)

**Fallbeispiel:** Lockerung des Patentrechts auf AIDS-Medikamente

### **Hintergrund:**

- Interessenskonflikt zwischen Pharmaunternehmen (Eigentumsrechte) und Regierungen v.a. der Entwicklungsländer (Bereitstellung von wirksamen und bezahlbaren Medikamenten).

### **Position der Pharmaindustrie und der US-Regierung:**

Schutz der Eigentumsrechte garantiert wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt und ermöglicht die Entwicklung noch besserer Medikamente.

### **Position der NGOs:**

Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation in den Entwicklungsländern, daher verbilligte Abgabe der Medikamente an die notleidende Bevölkerung.

- Die Rolle der EU und europäischen Regierungen lag zwischen diesen beiden Positionen.

→ Im August 2003 kam es zu einem Kompromiss, der die verbilligte Abgabe von AIDS-Medikamenten in Ausnahmefällen vorsah.



## NGOs und Internationale Institutionen (2/2)



### Rolle der beteiligten Akteure:



#### Europäische Perspektive:

- Die Pharmaindustrie wehrte sich zunächst gegen eine Lockerung des Patentrechts, änderte aber ihre Position aufgrund zunehmenden Drucks seitens der EU und der NGOs (z.B. OXFAM).



enge Verknüpfung in den politischen Gremien



#### US Perspektive:

- Pharmaunternehmen wehrten sich individuell und kollektiv gegen die geplante Lockerung; Rückendeckung durch die US-Administration.
- (US)-NGOs unterstützten die Änderung, waren aber aufgrund ihres geringen Einflusses nicht in der Lage, die US-Position zu beeinflussen.



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Institut für Betriebswirtschaftslehre

---

## Das Geschäftsmodell der NGOs



<http://www.youtube.com/watch?v=1BCA8dQfGi0>



## Das Geschäftsmodell der NGOs

- **Anprangern eines Problems von gesellschaftlichem Interesse**, bzw. einer einflussreichen Gruppe (Grösse, Macht), die als Hauptursache bzw. Interessenvertreter des gesellschaftlichen Problems gesehen wird.
- Aktionen richteten sich **früher** eher **gegen staatliche Autoritäten** (Angriff gegen die politische Stabilität), und **heute** im Zuge der Globalisierung zunehmend **gegen ökonomische Akteure** (u.a. gegen MNU)
- Die NGOs versuchen MNUs in ihren finanziellen Interessen zu schädigen (Zerstören der Reputation, Verhaltensbeeinflussung der Kunden), um dadurch eine **Verhaltensänderung der MNU herbeizuführen**

### Drei Schlüsselfaktoren in diesem Prozess:

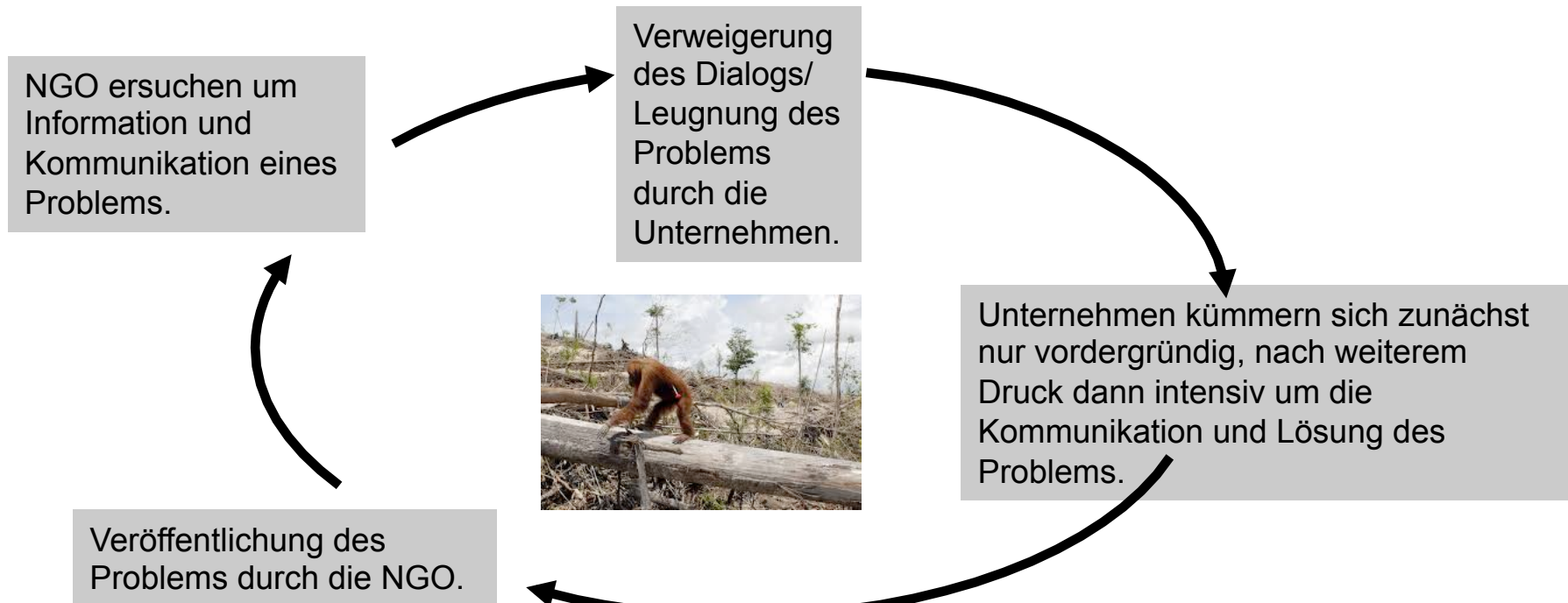
1. Die NGO muss die MNU wesentlich beeinträchtigen können
2. Die MNU muss ihr Verhalten tatsächlich ändern
3. Die Verhaltensänderung der MNU muss den Zielen der NGO dienen



## Umgang der Unternehmen mit Zivilgesellschaftlichen Bewegungen/NGO

- Zivilgesellschaftliche Bewegungen/NGO als **Quelle der Unsicherheit** für die Unternehmen.

### Typische Phasen eines Konfliktverlaufes:





## Umgang der Unternehmen mit Zivilgesellschaftlichen Bewegungen/NGO

Fünf mögliche Verhaltensweisen im Umgang mit neuen  
gesellschaftlichen Anspruchsgruppen:

1. Verdrängung/Verleugnung



2. PR als Verteidigung



3. Angstgeleitete Problemlösung



4. Pflege langfristiger Beziehungen



5. Implementierung eines gesellschaftlichen Problembewusstseins





## Das ökonomische Kalkül der MNUs bei der Antwort auf den Druck der NGOs



### Das ökonomische Kalkül:

- Transaktionskosten: Welche Kosten sind mit einer Verhaltensänderung (Auslassen von Investitionen, Ändern von Produktionsverfahren, Einführen neuer Standards etc.) verbunden?
- Reputation: Welche Gefahr stellt der Protest der NGOs für die Marke und Reputation der MNU dar?
- Konkurrenz: In welcher Weise schwächt oder stärkt das Eingehen auf die Forderungen der NGOs die eigene strategische Position im Markt?

### Daneben aber auch nichtfinanzielles Kalkül:

- Erkennen der Richtigkeit und gesellschaftlichen Verantwortung
- Persönliche Präferenzen von Managern





## Warum reagieren manche Unternehmen auf den Druck der NGOs und manche nicht?

Die MNUs reagieren von Unternehmen zu Unternehmen und auch innerhalb einer Branche sehr unterschiedlich auf den Druck der NGOs.

### Gründe:

- Die MNUs sind jeweils verschiedenen Chancen und Risiken am Markt ausgesetzt.
- Eine Verhaltensänderung ist für die MNUs mit jeweils unterschiedlichen Kosten verbunden.
- Die MNUs haben jeweils andere Methoden, um die Kosten sowie den Nutzen einer Verhaltensänderung zu gewichten.

Gerade in diesem Bereich existiert weiterer Forschungsbedarf!





## Fallbeispiel Brent Spar (1/2)

### Ausgangslage:

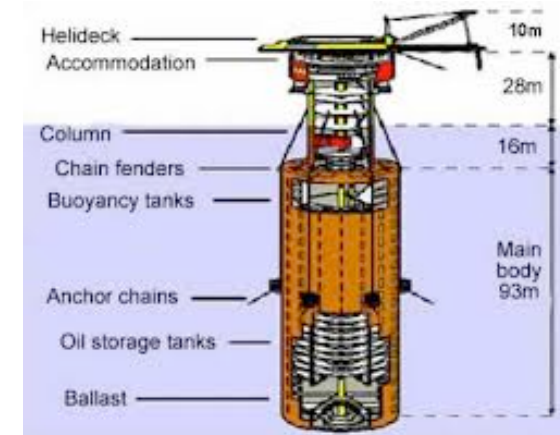
- Brent Spar, eine ausgediente schwimmende Ölplattform der Konzerne Esso und Shell, sollte 1995 in der Nordsee versenkt werden.



- Greenpeace-Aktivisten besetzten daraufhin die Plattform und machten damit die Öffentlichkeit auf das Vorhaben aufmerksam.



- Durch das Medienecho schlossen sich weitere NGOs dem Protest an und riefen zum Boykott von Shell-Tankstellen auf (Umsatzrückgang von bis zu 50%).





## Fallbeispiel Brent Spar (2/2)

- Es kam zu einem anhaltenden „Medienkrieg“, nach 3 Monaten schliesslich änderte Shell die Strategie und beschloss, die Plattform an Land zu entsorgen.



- Der Konzern reagierte auf die Krise mit einer Gegenkampagne unter dem Motto „Wir haben verstanden“.



- September 2005 räumte Greenpeace ein, dass ihre Schätzung über die Menge giftiger Ölrückstände fehlerhaft und überzogen war. Trotzdem wurde die Brent Spar Plattform nicht versenkt, sondern abgetragen.





## Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten sie...

- ...die Begriffsabgrenzungen zwischen NGO und Zivilgesellschaft anhand von Beispielen erläutern können
- ...die neue Rolle von Zivilgesellschaft und NGO im Kontext der postnationalen Konstellation diskutieren können
- ...den Umgang zwischen Unternehmen mit Zivilgesellschaft/NGO kritisch erläutern können



## Literatur

- Doh, J. P./Guay, T. R. (2006): Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional Stakeholder Perspective, *Journal of Management Studies* 43, S. 47-73.
- Mark-Ungericht, B. (1999): Zivilgesellschaftliche Bewegungen als unternehmenspolitischer Einflußfaktor. Strategien, Reaktionen und Lernpotentiale, in: Engelhard, J./Sinz, E.J. (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb*, Wiesbaden: Gabler, S. 527-551.
- Reimann, K.D. (2006): A View from the Top: International Politics, Norms and the Worldwide Growth of NGOs, in: *International Studies Quarterly* 50, S. 45-67.
- Reinicke, W./Witte, J. M. (1998): Globalisierung, Souveränität und internationale Ordnungspolitik, in: Busch, A./Plümper, T. (Hrsg.): *Nationaler Staat und internationale Wirtschaft*, Baden-Baden: Nomos, S. 339-366.
- Risse, T. (2002): Transnational Actors and World Politics, in: Carlsnaes, W./Risse, T./Simmons, B.A. (eds.): *Handbook of International Relations*, London: Sage, S. 255–274.
- Scherer, A.G. (2003): *Multinationalen Unternehmung und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung*, Habilitationsschrift, Heidelberg: Physica Verlag 2003.
- Spar, D.L./La Mure, L.T. (2003): The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business, in: *California Management Review*, Vol. 45, Nr. 3, S. 78–101.
- Stiglitz, J. (2002): *Die Schatten der Globalisierung*, Berlin: Siedler.
- Zürn, M. (1998): *Regieren jenseits des Nationalstaates*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Yaziji, M./Doh, J. (2009): *NGOs and Corporations. Conflict and Collaboration*, New York: Cambridge University Press, S. 3-32.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: *Harvard Business Review*, Dezember, S. 125–132.