



# Globalisierung und Multinationale Unternehmen

## Teil I: Die Globalisierung als Herausforderung für Weltwirtschaft, multinationale Unternehmen und verantwortliches Handeln

### Vorlesung 2: Nike und PUMA – Zwei Fallstudien zur Verantwortung der Multinationalen Unternehmung



AACSB  
ACCREDITED

Universität Zürich, FS 2023; 22. Februar 2023

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer



EQUIS  
ACCREDITED



# Überblick

1. Der Fall Nike
  - 1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung
  - 1.2. Die Nike-Initiative vom Mai 1998
  - 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen
2. Der Fall PUMA
  - 2.1. PUMA: Ein Unternehmens-Portrait
  - 2.2. Code of Conduct
  - 2.3. Das PUMA.Safe-Konzept
  - 2.4. PUMA: Nachhaltigkeitsstrategie
3. Die unterschiedlichen Strategien von Nike und PUMA
4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung
5. Zur Verantwortung der Multinationalen Unternehmung
  - 5.1. Situationsbeschreibung Wirtschaft und Staat
  - 5.2. Fragestellungen zur Verantwortung der MNU
  - 5.3. Rahmenbedingungen in der globalisierten Wirtschaft



## 1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung

Philip Knight importiert Sportschuhe aus Japan mit seiner Firma Blue Ribbon Sports. Verkauf in den USA bei Wettkämpfen; später Fertigung eigener Entwürfe.

Konzentration auf Produktdesign, Marketing, Vertrieb; Orientierung an niedrigen Kosten, Vergabe der Produktion an taiwanesischen und südkoreanischen Unternehmen: „**We don't know the first thing about manufacturing. We are marketers and designers.**“  
(N. Laurisen, Nike Vice President Asia, Asia 1992)



Einführung der Marke Nike

Umbenennung der Firma in NIKE, Inc.

**Zulieferer nach Ländern:**  
1982: 70% Südkorea, 16% Taiwan, 7% USA, 7% Thailand, Hong Kong, Philippinen

**Zulieferer nach Ländern:**  
2013: (498 total): 24% China, 24% Vietnam, Indonesien 8%, Taiwan 5%, Thailand 5%

# 1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung: Produktionsstandorte



## WORKER COUNT RESULTS<sup>45</sup>

	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY21
Americas	87,234	71,904	77,833	72,986	<b>70,835</b>	<b>66,332</b>
EMEA	17,197	18,674	18,396	19,114	<b>22,128</b>	<b>26,356</b>
N Asia	236,142	233,561	198,877	170,724	<b>153,645</b>	<b>140,245</b>
S Asia	287,862	304,932	296,984	286,938	<b>292,481</b>	<b>293,933</b>
SE Asia	386,293	436,970	444,907	473,258	<b>513,023</b>	<b>528,937</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,014,728</b>	<b>1,066,041</b>	<b>1,036,997</b>	<b>1,023,020</b>	<b>1,052,112</b>	<b>1,055,803</b>

Quellen: <http://manufacturingmap.nikeinc.com/> (Abruf Jan 2023);

Nike 2020, FY19 NIKE, Inc. Impact Report, S. 28;

Nike 2022, FY21 NIKE, Inc. Impact Report, S. 150, abgerufen von <https://about.nike.com/en/newsroom/reports/fy21-nike-inc-impact-report-2>



## 1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung



Quelle: [http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/Nike\\_FY10-11\\_CR\\_report.pdf](http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/Nike_FY10-11_CR_report.pdf) (Abruf: Februar 2015)



## 1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung

- Weltmarktführer für Sportschuhe und Sportbekleidung, Sitz: Portland (Oregon; USA)
- **Weltmarktanteil (Sportschuhe):** Anführer ist Nike mit 22.9%, danach kommt Adidas mit 9.7% und PUMA mit 2,1% (2015)
- **Beschäftigte:** ca. 79'100 direkt bei Nike (2022), über 1.2 Mio. indirekt in 498 Nike-Zulieferbetrieben (2022)
- **Umsatz:** 46.7 Mrd. US \$ (2021, ↑5%); **Gewinn:** 6.0 Mrd. US \$ (2021, ↑6%)
- Starker Wettbewerb zwischen wenigen grossen Anbietern um Marktanteile, vor allem mit Adidas und Puma in Asien
- Produktdifferenzierung; billige Produktion notwendig aber nicht hinreichend für Wettbewerbsvorteile:
  - „The symbolic workers (e.g., advertisers, marketers, and designers) contribute the greater share of value to the product.“ (Goldman/Papson 1998, p. 11)
  - Dagegen gilt: „... a blank shoe is meaningless“ (ebd., p. 12)

Quellen: <https://www.statista.com/statistics/246501/athletic-apparel-companies-ranked-by-global-market-share-in-footwear-sales/> (Abruf: Februar 2017),  
Nike 2022, 2022 Form 10k, S. 6  
<http://manufacturingmap.nikeinc.com/> (Abruf Jan 2023)  
<https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/investor-news/investor-news-details/2022/NIKE-Inc.-Reports-Fiscal-2022-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Results/default.aspx> (Abruf: Januar 2023),

## 1.2. Die Nike-Initiative vom 12. Mai 1998: Ein überarbeiteter Code of Conduct

- Seit Anfang der neunziger Jahre Kritik von Menschenrechtsgruppen aufgrund der inhumanen Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben
- **12. Mai 1998:** Mittagsempfang im National Press Club, Washington D.C.
- Nike-CEO Philip Knight verkündet eine neue Initiative zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Nike-Zulieferbetrieben:
  - „Nike is a company of people who are passionate about sports and who love to compete. We are also a company of people rooted in our responsibility to be good corporate citizens.“
- Massnahmen:
  - Revision des Code of Conduct
  - Verpflichtung der Zulieferer



**Philip Knight**  
<http://www.businessweek.com>  
(Abruf: Jan 2012)

## 1.2. Die Nike-Initiative vom 12. Mai 1998: Massnahmen

Nike setzt folgende Massnahmen mit Geltung für alle damals 650'000 (heute über 1 Mio. Arbeitnehmer), in den Zulieferbetrieben in Kraft:

- Kontrolle der Zuliefererbetriebe durch unabhängige Untersuchungsgremien unter Beteiligung von NGOs
- Mindestalter der Arbeitnehmer in der Produktion: 18 Jahre (Sportschuhe), 16 Jahre (Bekleidung und Zubehör)
- Einhaltung der US-Vorschriften hinsichtlich Schadstoffbelastung der Luft („OSHA“)
- Ausbildungsprogramme für Arbeiter (Grund- und Hauptschule)
- Kreditprogramme für Familien (Mikro-Kredite)
- Unterstützung von Forschungsarbeiten zum Thema CSR



Nike Zulieferer-Mitarbeiter

<http://www.brandworkers.org> (Abruf: Jan 2012)



## 1.2. Die Nike-Initiative vom 12. Mai 1998: Nike Code of Conduct (2021) (1/2)

### COMMITMENT IS EVERYTHING:

- At Nike, we believe that although there is no finish line, there is a clear starting line.
- The Nike Code of Conduct (Code) and Code Leadership Standards (CLS) lay out the minimum standards we expect each supplier facility to meet.
- These minimum standards are integral to NIKE, Inc.'s sourcing strategies, how we evaluate baseline factory performance, and determine the suppliers with which Nike will continue to engage and grow our business.

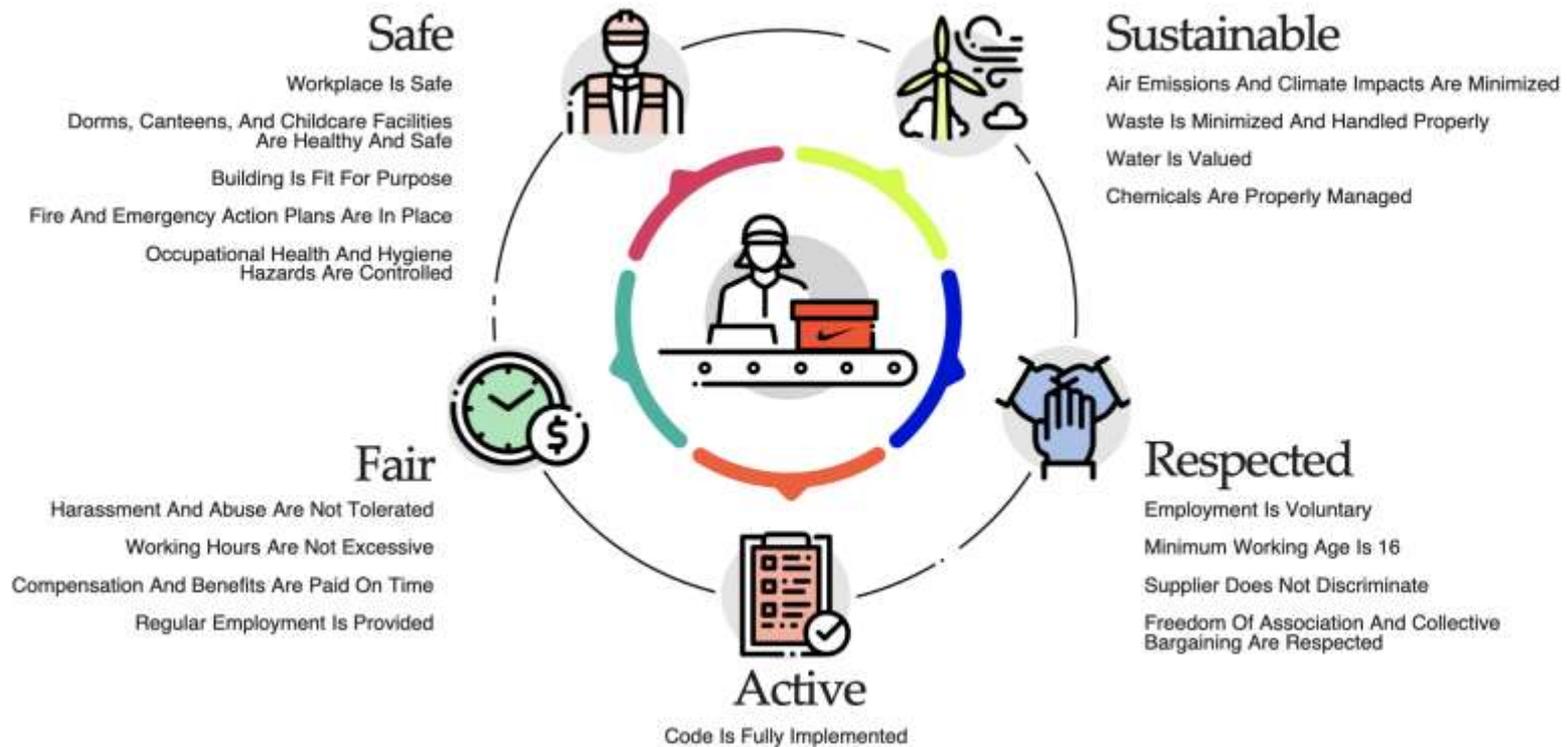
### OUR EXPECTATIONS:

- We expect all our suppliers to share Nike's commitment to the goals of respecting the rights of workers with particular care for the unique vulnerabilities and needs of worker groups such as women, migrants, and temporary workers, and to advancing the welfare of workers and communities, reducing waste, using resources responsibly and efficiently and working to reduce carbon in line with international climate targets.

### OUR VISION FOR COLLABORATION:

- Nike recognizes that achieving our vision of a more responsible and sustainable supply chain will require increased collaboration and joint action not only with our suppliers, but with other brands and all stakeholders in the supply chain. We believe that relationships based on transparency, collaboration, and mutual respect are integral to making this happen. We will work with our suppliers as we continue to expand engagement with civil society, unions, governments, and others to affect systemic change to labor, health and safety, and environmental conditions in communities where our suppliers operate.

## 1.2. Die Nike-Initiative vom 12. Mai 1998: Nike Code of Conduct (2021) (2/2)



## 1.3. Kritik & Reaktion: Trotz Code of Conduct fortwährende Kritik gegenüber Nike (1999-2001)

- Mindestlohnbestimmungen werden nicht eingehalten; Tageslöhne von 1-2 US \$ reichen nicht aus, das Lebenshaltungsminimum zu decken (living wage)
- Tägliche Arbeitszeiten regelmässig 10-12 h an 6-7 Tagen pro Woche
- Zwang zu Überstunden, die z.T. nicht entlohnt werden
- Kinderarbeit
- Arbeiter werden gehindert, sich zu organisieren; die Bildung freier Gewerkschaften ist verboten oder wird unterdrückt
- Gesundheitsschädliche Arbeitsbedingungen
- Körperliche Züchtigung, psychischer Druck am Arbeitsplatz

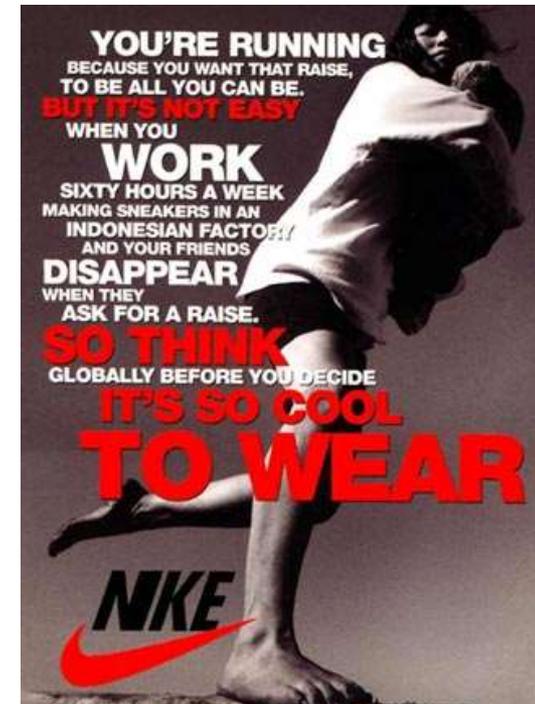
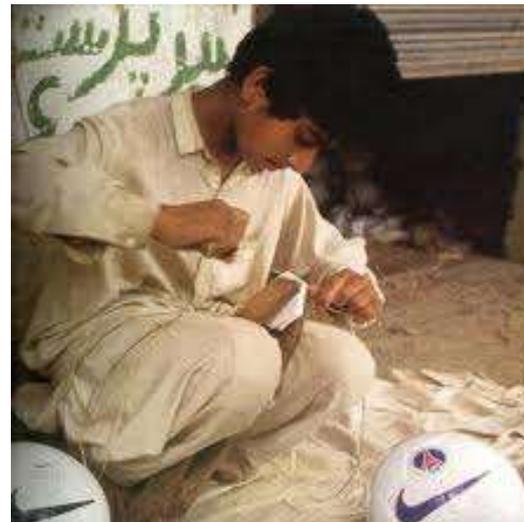
Quellen: Global Exchange (1999). „Nike: What’s it all about.“ Electronic memo, Oxfam (2001). NikeWatch Campaign Connor (2001)



## 1.3. Kritik & Reaktion: Nike in der Kritik von Globalisierungsgegnern und NGOs



SLA  ERY



## 1.3. Kritik & Reaktion: Nike's Reaktionen auf anhaltende Proteste: Phasen 1-3

1

### (Beginn der 90er): Zurückweisung der Verantwortung

- „We don't own those factories“ (vgl. Katz 1994)
- „Memorandum of understanding“, eigene Untersuchungen, Negation der Probleme

2

### (1996-97): Betonung von Compliance/Public Relations

- Einrichtung einer Compliance-Abteilung für Arbeitsstandards
- Andrew Young Bericht: „... NIKE is doing a good job in the application of its Code of Conduct. But NIKE can and should do better.“

3

### (1998-2000): Aufbau von Corporate Responsibility Strukturen

- Mai 1998-Initiative
- Mitarbeit im Apparel Industry Partnership, in der Fair Labor Association (FLA) ([www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)) sowie in der Ethical Trading Initiative (ETI)



## 1.3. Kritik & Reaktion: Bewirkt die Kritik eine Neuorientierung von Nike?

### Kritisches Resumee von Global Exchange (NGO):

- „Thus far Nike has treated sweatshop allegations as an **issue of public relations rather than human rights**. The promises made by Phillip Knight in his May 1998 speech were an attempt by the company to **switch the media focus** to issues it was willing to address while **avoiding the key problems** of subsistence wages, forced overtime and suppression of workers' right to freedom of association.” (Connor 2001, p. 5)





## 1.3. Kritik & Reaktion: Forderungen der NGOs an Nike

„... Nike should commit itself to **working with the international human rights community** to pressure local governments to release jailed labor leaders and change labor laws and practices to **reflect internationally recognized labor rights**. Nike should also **work at the factory level** to create the space for representative worker councils and for educating workers about international labor rights.”

(Global Exchange 1999)





## 1.3. Kritik & Reaktion: Nike's Verteidigung

„... neither Nike nor any of its subcontractors are **in a position to dictate the labour laws** of any country” (Tony Peddie, Nike's Asia Pacific Regional Director, zit. nach Connor/Atkinson 1996).

„**We're not gouging anybody.** Our gross profits are around 39 percent, right on the industry standard. We make our profit on volume. A country like Indonesia is converting from farm labor to semiskilled – an industrial transition that has occurred throughout history. **There's no question in my mind that we're giving these people hope**” (Knight, in: Katz 1994, op. cit. Rosenzweig 1995, S. 178).



## 1.3. Kritik & Reaktion: Phase 4 – Nike's Weg zu globaler Verantwortung

### (ab 2000): Integration in die Unternehmensstrategie

- Integration der Corporate Social Responsibility in die Managementfunktionen
- **Intensivierung des Stakeholderdialogs**
  - 2007: Treffen mit 13 Stakeholder-Gruppen und Nike Managern führte zu weiteren Zielsetzungen auch in Bezug auf ökologische Aspekte. Die NGO „Business of Social Responsibility“ (BSR) agierte als neutraler Vermittler und hilft Nike bei der Auswahl der Stakeholder.
- **Corporate Responsibility Report ab 2004**
  - 2005: Erstmals wird eine Liste der Zulieferer veröffentlicht
  - 2006: Kasky Fall
  - 2009: Neuster Corporate Responsibility Report: webbasiert, Ansatz hin zu weniger Report-Dokumenten und zu zeitnaher & transparenter Dokumentation von Prozessen. Liste der Zulieferbetriebe wird erneut veröffentlicht.

4

## 1.3. Kritik & Reaktion: Der Nike vs. Kasky Fall

- 2006: Aktivist Marc Kasky verklagt Nike wegen falscher Aussagen in Image-Kampagne bezüglich der Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben (bzw. Sweatshops).
- Der Fall wurde aussergerichtlich beigelegt, aber Nike veröffentliche daraufhin zunächst keinen Report aus Sorge vor weiteren Klagen.
- Viele MNCs veröffentlichen heute Berichte bezüglich ihrer sozialen und ökologischen Tätigkeiten zur Information der Stakeholder.
- Qualität & Transparenz variieren jedoch stark und; „information is often disclosed strategically and in a manner designed to cast the firm in favourable light, rather than show a complete picture of the firm’s social performance“ (Hess/Dunfee 2007, p. 10).



Marc Kasky  
<http://www.commondreams.org>  
(Abruf: Jan 2012)

(vgl. Hess/Dunfee 2007)

## 1.3. Kritik & Reaktion: Phase 5 – Nike's Weg zu globaler Verantwortung

### (Neuere Entwicklung): Mithilfe beim Aufbau globaler Standards

- Mitglied im UN-Global Compact seit 2000
- Regelmässige Dialogforen mit Arbeitsrechts-, Entwicklungshilfe-, Bürgerrechts-, und Umweltinitiativen zum Aufbau globaler Standards
- Mitgliedschaft in verschiedenen Organisationen:
  - Gap, Asda (Zulieferervereinigungen in den USA und GB)
  - Oxfam International, AccountAbility (NGOs)
  - Internationale Textile, Garment, Leather Workers Federation (Gewerkschaften)
  - MFA Forum, JO-IN Initiative, ETI, FLA, UN-Global Compact (Multi-Stakeholder Initiativen)

5



(Quellen: vgl. Zadek 2004, S. 128 ff.;  
<https://about.nike.com/en/newsroom/resources/impact-partnerships-and-collaborations> )

## 1.3. Kritik & Reaktion: Neuorientierung von Nike?

### Kritisches Resümee von Oxfam:

- „Since 1998, when Nike made a public commitment to ensuring respect for trade union rights, the company has **significantly reduced** the proportion of its sports shoes made in countries where these rights have legal effect. Nike, Puma, adidas and New Balance **deserve at least some credit** for transparency on this issue [...]“ (Oxfam Report „Offside Labour Rights Asia“, 2005)

Offside!

Labour rights and sportswear production in Asia



Oxfam





## Filmbeispiel: **JUST DO IT, SLAVES!** Human trafficking in Nike's sweatshop factory in Malaysia (2008)

[http://www.youtube.com/watch?v=e9ZktmrGGMU&feature=player\\_embedded#!](http://www.youtube.com/watch?v=e9ZktmrGGMU&feature=player_embedded#!)



## Kürzlich: Dilemma der Verantwortung

**SPIEGEL** Wirtschaft

Menschenrechte

# Nike distanziert sich von Arbeitslagern in China – und steht im Shitstorm

Chinas Umgang mit den Uiguren sorgt für diplomatischen Zoff – und belastet zunehmend auch die Wirtschaft. Nike, H&M und Co. droht nach Äußerungen hierzu ein hoher Schaden in dem Land.

25.03.2021, 07:48 Uhr

«Der Streit über die politischen Äußerungen ist für die Firmen heikel. [...] In der Vergangenheit hatten sich Unternehmen der chinesischen Linie häufig angepasst [...], um Zugang zu Chinas bevölkerungsreichem Markt zu erhalten. Bei den Uiguren könnte die Sache anders sein, denn die westlichen Konzerne stehen auch in ihren Heimatländern unter Druck, sich von Missständen zu distanzieren – oder dort nicht mehr zu produzieren.»

«Das Unternehmen sei »besorgt« über Berichte von Zwangsarbeit der muslimischen Minderheit der Uiguren in der Provinz Xinjiang und würde keine Baumwolle aus der Region verwenden.»

## 2.1. PUMA: Ein Unternehmens-Portrait

- **Mitarbeiter:** ca. 14'846 (2021)
- **Umsatz:** 6.8 Mrd. EUR (2021, ↑30%); **Gewinn:** 309.6 Mio. EUR (2021)
- 134 Zulieferer: 95% in Asien, 3% in Amerika, 1% in Europa, 1% in Afrika (2021)
- 2009: Einführung der PUMAVision:
  - Unternehmensweites Leitbild mit den Initiativen PUMA.Safe, PUMA.Peace und PUMA.Creative: Zusammenfassung aller CSR Initiativen des Konzerns
- 2009: Erstes CO2 neutrales Headquarter der Welt wird eröffnet.
- 2010: PUMA wird klimaneutrales Unternehmen (kompletter CO2-Austoss kompensiert).
- 2012: Handbook on Social Standards wird veröffentlicht
- 2013: Erstes Sportunternehmen, das den „Bangladesh Safety Accord“ unterzeichnet.
- ... 2016: Mitglied in der „Better Cotton Initiative“



Grafik: [www.about.puma.de](http://www.about.puma.de) (Abruf: Januar 2012)

Informationen: PUMA Konzernabschluss 2021 und Geschäftsbericht 2021, <http://about.puma.com/de/investor-relations/financial-reports>, (Abruf: Januar

## 2.3. Leitprinzip „Forever Faster“

- 2013: Einführung eines neuen Leitprinzips – „Forever Faster“
- Ziel: PUMA will die „schnellste Sportmarke der Welt“ sein
  - ➔ Die schnellsten Produkte für die schnellsten Sportler
- PUMA sieht Nachhaltigkeit als Grundlage für dieses Ziel
  - Entscheidungsfindung und Handeln orientiert sich am neuen Leitbild
  - ➔ Pionierrolle von PUMA im CSR Bereich spiegelt sich im Prinzip wider (stets schneller bzw. der erste zu sein)

„Nachhaltigkeit ist und bleibt ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Wir arbeiten an einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft, indem wir gemäss unserem Unternehmensleitbild Forever Faster positive Veränderungen in unserer Branche und darüber hinaus vorantreiben.“ – Bjørn Gulden, CEO



## 2.1. PUMA: Produktionsländer (2021)



Top Produktionsländer PUMA's	% Gesamtvolumen Produktion
1. Vietnam	32%
2. China	29%
3. Bangladesch	14%
4. Kambodscha	13%
5. Indonesien	4%
6. Indien	2%



## 2.2. Der PUMA Code of Conduct

# CODE OF CONDUCT

*PUMA respects Human Rights. This respect defines our engagement with the societies in which we operate, and with our partners throughout our supply chain. PUMA respects the environment. We are determined to manage, reduce and report on the impact on the environment of both our organization and our supply chain.*

*These two commitments are expressed publically and transparently in the PUMA Code of Conduct. All our Employees, Vendors and their Subcontractors are required to comply in full with this Code of Conduct. Where differences or conflicts arise, the highest standard shall apply.*

### EMPLOYMENT RELATIONSHIP

Vendors and their subcontractors shall adopt and adhere to rules and conditions of employment that respect workers, and, at a minimum, safeguard their rights under national and international labor and social security laws and regulations.

### NO CHILD LABOR

Vendors and their subcontractors may not employ anyone below 15 years of age, or the local legal minimum age, or the age for completing compulsory education, whichever of the three is higher.

### SAFE WORKING ENVIRONMENT

Vendors and their subcontractors must provide a safe and hygienic working environment for all employees. Vendors and their subcontractors must take all possible precautions to prevent accidents at the workplace, and should actively promote good occupational health and safety practices.

### FREEDOM OF ASSOCIATION & COLLECTIVE BARGAINING

Vendors and their subcontractors must guarantee the right of their employees to join unions, or other work or industry related associations, and to bargain collectively. These rights must be given without fear of harassment, interference or retaliation.

### NO DISCRIMINATION

Vendors and their subcontractors do not discriminate against any of their employees. Employees are treated with respect and equality regardless of religion, age, gender, pregnancy, marital status, disability, nationality, race, ethnic origin, political views or sexual orientation.

### ETHICAL BUSINESS PRACTICES

PUMA SE will not tolerate corruption neither in the supply chain nor in its own operations.

### DIGNITY AND RESPECT

Harassment, corporal punishment and physical, sexual, psychological or verbal abuse is not tolerated in the PUMA supply chain. Vendors and their subcontractors cannot use any form of forced labor including prison labor, indentured labor or bonded labor.

### FAIR COMPENSATION

Every worker has a right to compensation for a regular work week that is sufficient to meet the worker's basic needs and provide some discretionary income. Employers shall pay at least the minimum wage or the appropriate prevailing wage, whichever is higher, comply with all legal requirements on wages, and provide any other benefits required by law or contract. Where compensation does not meet workers' basic needs and provide some discretionary income, each employer shall work with their relevant stakeholders to take appropriate actions that seek to progressively reach a level of compensation that does.

### NO EXCESSIVE WORKING HOURS

Vendors and their subcontractors employees must not be obliged to work in excess of the regular workweek and maximum overtime allowed by local labor law. A regular workweek shall not exceed 48 hours and one day off shall be guaranteed for every seven-day period. Other than in exceptional circumstances, the sum of regular and overtime hours in a week shall not exceed 80 hours. Overtime shall be voluntary and compensated at a premium rate and not be requested on a regular basis.

### RESPECT THE ENVIRONMENT

Vendors and their subcontractors must respect local environmental protection legislation or international industry standards, whichever is higher. All Vendors and their subcontractors must measure and progressively reduce their impact on the environment.

Quelle:  
<https://about.puma.com/en/sustainability/codes-and-handbooks> (Abruf: Januar 2023)

REGION	TELEPHONE	LANGUAGES
Southeast Asia	+84 989385512 +628 11 227 2143	
South Asia	+880 1708489256	
East Asia	+86 13622884924	
Americas	+503 77871132	
Europe, Middle East & Africa	+49 15114743876 +90 532 483 6685	

Vendors and their subcontractors accept that their business practices are subject to scrutiny. All subcontractors must be authorized by PUMA and it is the responsibility of the vendor to ensure that this Code of Conduct is respected at their subcontractors.

PUMA SE reserves the right to cease trading with any company which is found to violate this Code of Conduct.

Please direct all enquires, complaints and suggestions regarding this code and its implementation to [sustain@puma.com](mailto:sustain@puma.com) or contact your local PUMA Sustainability Team.

## 2.3. Das PUMA.Safe-Konzept

- PUMA.Safe steht für **S**ocial **A**ccountability & **F**undamental **E**nvironmental Standards
- Aufbau des PUMA.Safe-Konzeptes im Jahr 2000
- PUMA.Safe-Handbücher: *Handbook on Social Standards, Handbook for Health and Safety, Handbook of Environmental Standards*
- Pflicht zur Einhaltung für die Lizenznehmer und Vertragspartner
- Einführung, Entwicklung und Kontrolle durch das PUMA.Safe-Monitoring-Team
- Kooperation mit Nichtregierungsorganisationen (besonders FLA, Better Work, Sustainable Apparel Coalition)
- Implementierung einer Hotline für Mitarbeiter, um anonym Hinweise auf Verstöße zu melden.



## 2.4. PUMA: Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR25“



- 10 sustainability targets PUMA wants to reach by 2025
- Linked to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs)



- Partnering with vendors
- Joint effort with industry peers to harmonize sustainability standard (shared suppliers)

## 2.4. PUMA: Nachhaltigkeitsstrategie „10FOR25“

### ➤ G.03 PUMAS NACHHALTIGKEITZIELE 2025



\* SDG: Nachhaltige Entwicklungsziele der Vereinten Nationen

### 3. Die unterschiedlichen Strategien von Nike und PUMA



- Massive Kritik an Geschäftspraktiken:
- scheinbar Zugeständnisse
- Code of Conduct als Antwort auf öffentliche Kritik
- Internes Monitoring
- Offensive PR-Arbeit



- Kritik an Geschäftspraktiken wird antizipiert
- Formulierung eines Gesamtkonzeptes
- Code of Conduct als proaktives Verhalten
- Internes Monitoring
- zunächst: Zurückhaltende Öffentlichkeitsarbeit
- ab ca. 2009: Sustainability als Teil der U-Strategie



## Exkurs: Verbesserung von Arbeitsbedingungen in globalen Wertschöpfungsketten

### **Compliance model of private voluntary regulation (i.e., deter labour violations by policing and penalizing factories):**

- Audits are based primarily on company records (results can be inaccurate, biased or incomplete)
- Suppliers move in and out of compliance on regular basis
- ➔ Upgrading of labour conditions through corporate codes of conduct and factory inspection is not sufficient

### **Capability-building approach (i.e., prevent labour violations by enabling factories to enforce labour standards on their own):**

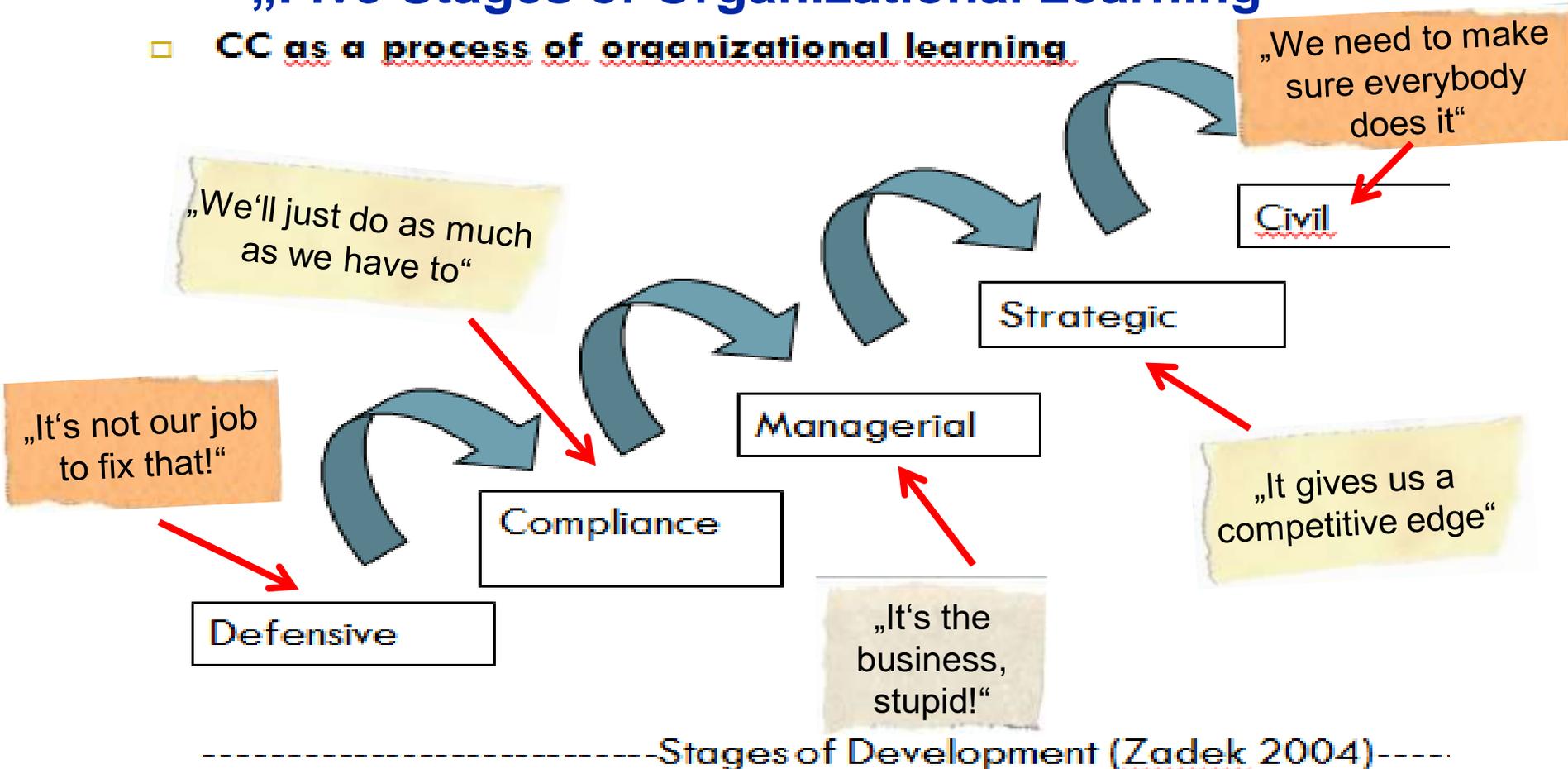
- initiatives are targeted at the shop floor
- “Root causes” of many violations come from upstream business practices of global retailers and brands (e.g., excessive working hours due to last-minute changes in product design)
- ➔ Change the unit of analysis from the single factory to the entire value chain

**Private governance alone cannot bring about sustainable changes in labour or environmental conditions:**

“In today’s highly competitive global economic environment, socially responsible behaviour requires both government willingness and capacity to act along with sustained social pressure.” (Gereffi, 2014, S. 4)

## 4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung: „Five Stages of Organizational Learning“

- CC as a process of organizational learning

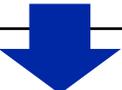




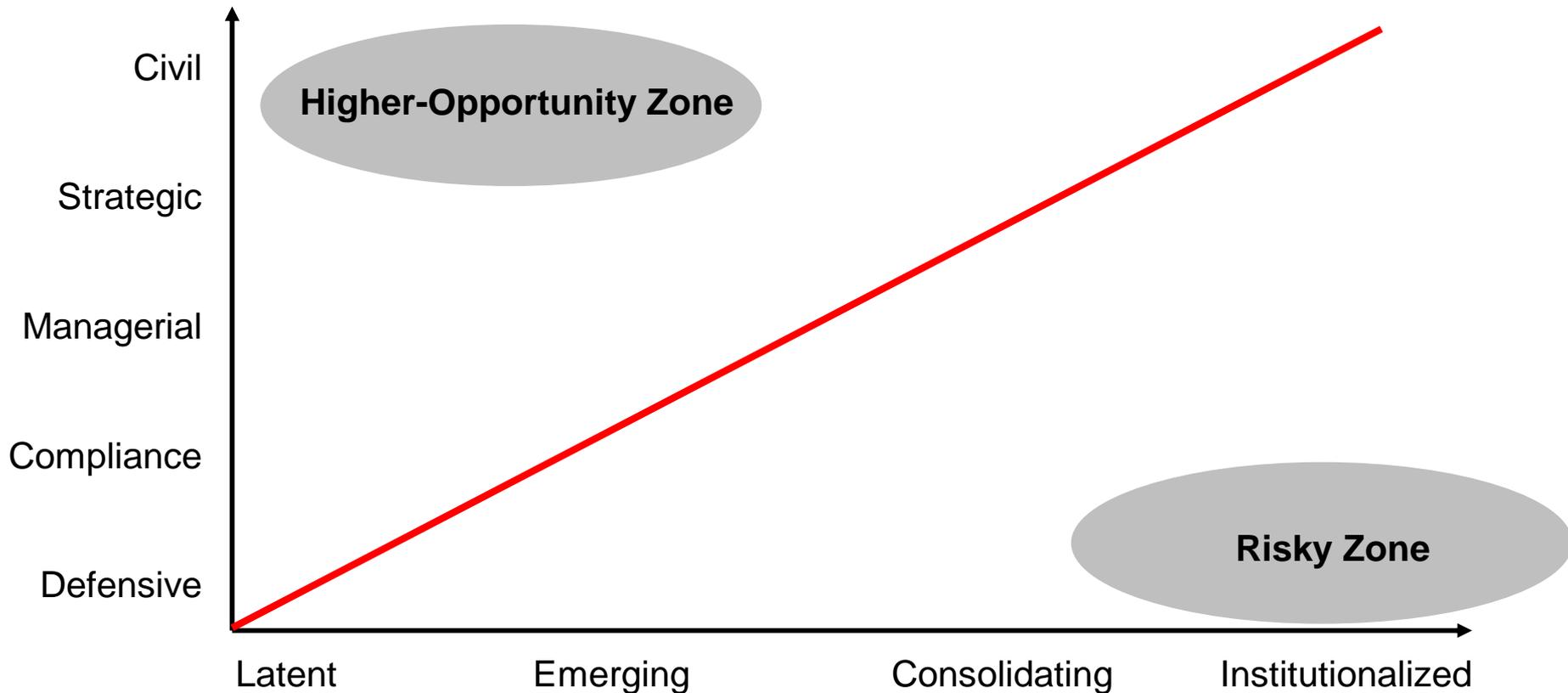
## 4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung: „Five Stages of Organizational Learning“

Stage	Defensive	Compliance	Managerial	Strategic	Civil
<b>What organizations do?</b>	Deny practices, outcomes, or responsibilities	Adopt a policy-based compliance approach as a cost of doing business	Embed the societal issue in their core management processes	Integrate the societal issue into their core business strategies	Promote broad industry participation in corporate responsibility
<b>Why they do it?</b>	To defend against attacks to their reputation that in the short term could affect sales, recruitment, productivity, and the brand	To mitigate the erosion of economic value in the medium term because of ongoing reputation and litigation risks	To mitigate the erosion of economic value in the medium term and to achieve longer-term gains by integrating responsible business practices into their daily operations	To enhance economic value in the long term and to gain first-mover advantage by aligning strategy and process innovations with the societal issue	To enhance long-term economic value by overcoming any first-mover disadvantages and to realize gains through collective action

## 4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung: „The Four Stages of Issue Maturity“

Stage	Characteristics
<p><b>Latent</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activist communities and NGOs are aware of the societal issue.</li> <li>• There is weak scientific or other hard evidence.</li> <li>• The issue is largely ignored or dismissed by the business community</li> </ul>
<p><b>Emerging</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There is political and media awareness of the societal issue.</li> <li>• There is an emerging body of research, but data are still weak.</li> <li>• Leading businesses experiment with approaches to dealing with the issue.</li> </ul>
<p><b>Consolidating</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There is an emerging body of business practices around the societal issue.</li> <li>• Sectorwide and issue-based voluntary initiatives are established.</li> <li>• There is litigation and an increasing view of the need for legislation.</li> <li>• Voluntary standards are developed, and collective action occurs.</li> </ul>
<p><b>Institutionalized</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislation or business norms are established.</li> <li>• The embedded practices become a normal part of a business-excellence model.</li> </ul>

## 4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung: „The Civil-Learning Tool“





## 5. Zur Verantwortung der Multinationalen Unternehmung: Fragestellungen

- Sollen die MNUs Kostenvorteile konsequent ausnutzen („optimale Allokation der Ressourcen“, Theorie der komparativen Kostenvorteile)?
- Sollen die MNUs auf die Forderungen der NGOs eingehen? Falls ja, wie weit?
- Sollen die MNUs selbst und proaktiv Standards setzen und durchsetzen? Falls ja, welche?
- Wer kontrolliert die Einhaltung der Standards?
- Sollen die MNUs politischen Einfluss auf ihre Gastländer ausüben? (Legitimationsproblem)



## 5.1. Situationsbeschreibung zum Verhältnis von Wettbewerb und Arbeitsbedingungen

„*Reebok, Adidas, Fila, Asics, LA Gear, Puma, Converse, Keds, K-Swiss, and Nike* (in other words most of the industry) seek the best deals they can find among competing contract manufacturers. The subcontractors, in turn, depend on the overall immiseration of places like Indonesia as a means of securing cheap labor and disciplining workers. Given this set of circumstances, it comes as no surprise that in the brutally competitive athletic footwear and apparel industry, companies would have an interest in pitting subcontractors against one another in their contract bids. When this occurs, strict capitalist arithmetic tells us that South Korean and Taiwanese contract suppliers will seek to pass along their costs to their workforce by squeezing out longer hours and lower wages.“

(Goldman/Papson 1998, S. 10 f.)

## 5.2. Zum Verhältnis von Staat und Wirtschaft im Zeitalter der Globalisierung



Quelle: <http://egpnews.com/2012/08/race-to-the-bottom-cartoon/>

„Multinationale Unternehmen können ihre Produktivität, ihr Kapital, ihre Arbeitsplätze und ihre Steuerkraft durch organisationsinterne Akte über die Landesgrenzen verlagern, stehen dem Staat deshalb nicht mehr als Rechtsunterworfenen, sondern den Staaten als unter Rechtsalternativen Auswählende gegenüber.“ (Kirchhof 1999)

## 5.3. Rahmenbedingungen in der globalisierten Wirtschaft

- Vielzahl wirtschaftlicher und politischer Akteure (MNU, NGOs, Nationalstaaten, supranationale Institutionen, Medien)
- Neue Rolle des Nationalstaates (Verlust des Gewaltmonopols)
- Unterschiedliche Rechtssysteme und kulturelle Wertvorstellungen
- Konflikt zwischen ökonomischer Rationalität und ethischen Ansprüchen
- (mindestens) drei Handlungs-/Steuerungsebenen (Nationalstaat, subnationale Ebene, supranationale Ebene)





## Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie ...

- ... das Vorgehen von Nike vor dem Hintergrund der Herausforderungen der Globalisierung kritisch beurteilen können.
- ... mögliche Wege von MNU zu globaler Verantwortung erläutern können.
- ... die veränderten Rahmenbedingungen in der globalisierten Wirtschaft erklären können.



## Literatur

- Baumann-Pauly, D. / Scherer, A.G. / Palazzo, G. (2015). Managing institutional complexity: A longitudinal study of legitimacy strategies at a sportswear brand company. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-014-2532-x (online first)
- Connor, T. / Atkinson, J. (1996). Sweating for Nike: a report on labour conditions in the sport shoe industry. Community Aid Abroad Briefing Paper no 16, November 1996.
- Connor, T. (2001) Still Waiting for Nike to Do It: Nike's Labor Practices in the Three Years Since CEO Phil Knight's Speech to the National Press Club, Global Exchange, San Francisco, California.
- Gereffi, G. (2014). On Richard M. Locke, *The Promise and Limits of Private Power: Promoting Labor Standards in a Global Economy*, New York, Cambridge University Press, 2013, in: *Socio-Economic Review*, Volume 12, Nummer 1, S. 219–235.
- Goldman, R./Papson, S. (1998): Nike Culture, London: Sage.
- Hengstmann, R. (2002): „Internes Monitoring“ als Ansatz für „Externes Auditing“: Der Ansatz der PUMA AG, In: Scherer, A.G./Blickle, K.-H./Dietzfelbinger, D./Hütter, G. (Hrsg.): *Globalisierung und Sozialstandards*, dnwe-schriftenreihe, Folge 9, München, S. 235–241.
- Hess, D./ Dunfee, T.W. (2007): The Kasky-Nike Threat to Corporate Social Reporting. Implementing a Standard of Optimal Truthful Disclosure as a Solution, in: *Business Ethics Quarterly*, Volume 17, Ausgabe 1, S. 5-32.
- Katz, D. (1994): *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World*, New York: Random House.
- Kirchhof, P. (1999): Gesetzgebung und private Regelsetzung als Geltungsgrund für Rechnungslegungspflichten?, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, Volume 29, Ausgabe 4-5, S. 681–692.
- Locke, R. (2013) *The Promise and Limits of Private Power: Promoting Labor Standards in a Global Economy*, Cambridge/New York, NY, Cambridge University Press.
- Locke, R.M./Qin, F./Brause, A. (2007): Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons from Nike, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 61, Nr. 1, S. 3-31.
- Nike (2021): Nike Supplier Code of Conduct 2021. Abgerufen von <https://about.nike.com/en/newsroom/resources/nike-supplier-code-of-conduct>
- Münch, R. (1998): *Globale Dynamik, lokale Lebenswelten*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rosenzweig, Philip M. "International Sourcing in Athletic Footwear: NIKE and Reebok." Harvard Business School Case 394-189, May 1994. (Revised July 1994.)
- Scherer, A.G. (2003): „Nike“ – Eine Fallstudie zur Verantwortung der multinationalen Unternehmung; in: ders.: *Multinationale Unternehmen und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung*, Heidelberg: Physica Verlag, pp. 19–47.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: *Harvard Business Review*, December 2004, S. 125–132.