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

Universität Zürich, FS 2017; 22. Februar 2017

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer

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
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 taiwanesische und südkoreanische Unternehmen: „**We don‘t know the first thing about manufacturing. We are marketers and designers.**“ (N. Laurisen, Nike Vice President Asia, Asia 1992)

1963 **1972** **1978** **1982** **1992** **2013**

Einführung der Marke Nike

Umbenennung der Firma in NIKE, Inc.

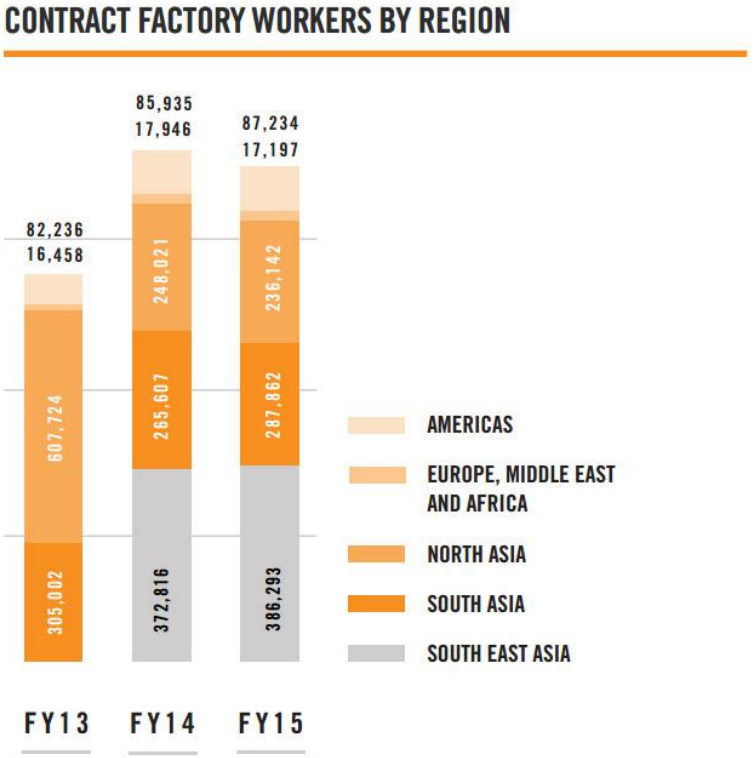
Zulieferer nach Ländern:

1982: 70% Südkorea, 16% Taiwan, 7% USA, 7% Thailand, Hong Kong, Philippinen

Zulieferer nach Ländern:

2013: (178 total): 32% China, 20% Vietnam, Kambodscha 10%, Indonesien 10% Bangladesch 7%

1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung: Produktionsstandorte 2009-2011



Quellen: http://www.nikebiz.com/crreport/content/workers-and-factories/3-11-0-interactive-map.php?cat=map (Abruf Feb 2015);
Nike 2016, Sustainable Business Report FY14/15, S. 62

Quelle: http://www.nikeresponsibility.com/report/content/chapter/business-overview (Abruf: Februar 2016)

1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung

Quelle: 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% – 6. PUMA mit 2,1% (2015)
- **Beschäftigte:** 62‘600 direkt bei Nike, über 1 Mio. indirekt in 785 Nike-Zulieferbetrieben (2015)
- **Umsatz:** 32.4 Mrd. US $ (2016); **Gewinn:** 3,76 Mrd. US $ (2016)
- 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), http://news.nike.com/news/nike-inc-reports-fiscal-2016-fourth-quarter-and-full-year-results (Abruf: Februar 2017), Nike 2016, Sustainable Business Report FY14/15, S. 13

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)

Quelle: Scherer 2003a

1.2. Die Nike-Initiative vom 12. Mai 1998: Nike Revised Code of Conduct (August 2010) (1/2)

At Nike, we believe that although there is no finish line, there is a clear starting line.

- Understanding that our work with contract factories is always evolving, this Code of Conduct clarifies and elevates the expectations we have of our factory suppliers and lays out the minimum standards we expect each factory to meet.
- It is our intention to use these standards as an integral component to how we approach NIKE, Inc. sourcing strategies, how we evaluate factory performance, and how we determine with which factories Nike will continue to engage and grow our business.
- As we evolve our business model in sourcing and manufacturing, we intend to work with factories who understand that meeting these minimum standards is a critical baseline from which manufacturing leadership, continuous improvement and self-governance must evolve.

Beyond the Code, Nike is committed to collaborating with:

- Our contract factories to help build a leaner, greener, more empowered and equitable supply chain. And we will continue to engage with civil society, governments, and the private sector to affect systemic change to labor and environmental conditions in countries where we operate.
- We expect our contract factories to share Nike's commitment to the goals of reducing waste, using resources responsibly, supporting workers' rights, and advancing the welfare of workers and communities. We believe that partnerships based on transparency, collaboration and mutual respect are integral to making this happen.

Quelle: http://nikeinc.com/pages/compliance (Abruf: Jan 2012)

1.2. Die Nike-Initiative vom 12. Mai 1998: Nike Revised Code of Conduct (August 2010) (2/2)

Our Code of Conduct binds our contract factories to the following specific minimum standards that we believe are essential to meeting these goals:

1. Employment is voluntary
2. Employees are age 16 or older
3. Contractor does not discriminate
4. Freedom of association and collective bargaining are respected
5. Compensation is timely paid
6. Harassment and abuse are not tolerated
7. Working hours are not excessive
8. Regular employment is provided
9. The workplace is healthy and safe
10. Environmental impact is minimized
11. The code is fully implemented

NIKE, Inc. CODE of CONDUCT

Quelle: http://nikeinc.com/pages/compliance (Abruf: Jan 2012)

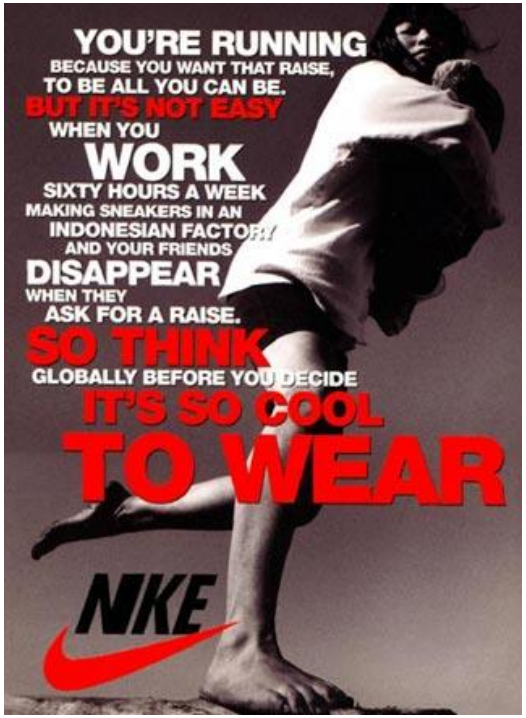
1.3. Kritik & Reaktion: Trotz Code of Conduct fortwährende Kritik gegenüber Nike

- 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: www.globalexchange.org, www.evb.ch (Erklärung von Bern), http://www.oxfam.org.au/explore/workers-rights/nike

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

SLAVERY



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) sowie in der Ethical Trading Initiative (ETI)

(Quelle: vgl. Zadek 2004, S. 128 ff.)

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 supression of workers‘ right to freedom of accociation.” (Connor 2001, p. 5)

www.globalexchange.com
(Abruf: Jan 2012)

Quelle: Connor, T.: Still Waiting for Nike to Do it, Global Exchange 2001, www.globalexchange.org

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 1998)

www.globalexchange.com
(Abruf: Jan 2012)

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: Donald 1993, op. cit. Rosenzweig 1995, S. 178).

Quelle: www.nike.com (Abruf: Jan 2012)

1.3. Kritik & Reaktion: Phase 4 - Nike‘s Weg zu globaler Verantwortung

4

(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: Erstmalig 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.

(Quellen: vgl. Zadek 2004, S. 128 ff., Puma Responsibility Report 2009)

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

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

- 2006: Aktivist Kasky verklagt Nike wegen falscher Aussagen in Image-Kampagne bezüglich der Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben (bzw. Sweatshops).
- Der Fall wurde ausgerichtlich 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).

(vgl. Hess/Dunfee 2007)

1.3. Kritik & Reaktion: Phase 5 - Nike‘s Weg zu globaler Verantwortung

5

(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
- Nike ist heute Mitglied 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)

THE GLOBAL COMPACT WE SUPPORT

INTERNATIONAL TEXTILE GARMENT & LEATHER WORKERS' FEDERATION

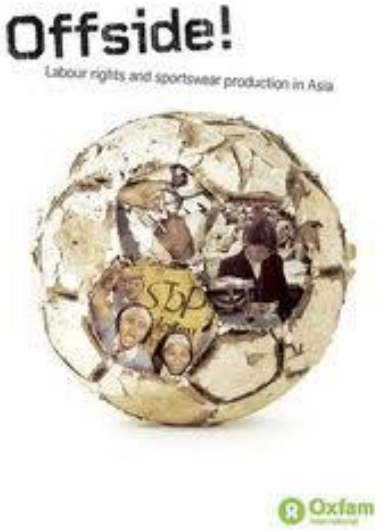
FAIR LABOR ASSOCIATION

(Quellen: vgl. Zadek 2004, S. 128 ff., Puma Responsibility Report 2009)

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 „Offiside Labour Rights Asia“, 2005)



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#!

2.1. PUMA: Ein Unternehmens-Portrait

- **Mitarbeiter:** ca. 11‘128 (Jahresdurchschnitt 2016)
- **Umsatz:** 3,6 Mrd. EUR (2016); **Gewinn:** 62,4 Mio. EUR (2016)
- 159 Lieferanten in über 30 Ländern (2016)
- 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“

PUMAVision™ [Fair Honest Positive Creative]

Grafik: www.about.puma.de (Abruf: Januar 2012)
Informationen: PUMA Konzernabschluss 2016, http://about.puma.com/de/investor-relations/financial-reports, http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/beschaffung/pumas-zulieferer, http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie/meilensteine (Abruf: Februar 2017)

2.3. Leitprinzip „Forever Faster“

FOREVER FASTER PUMA

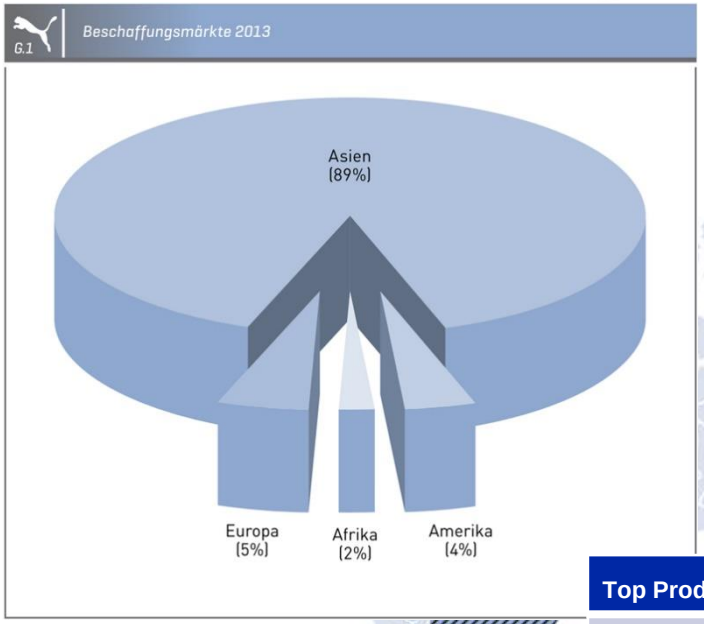
- 2013: Einführung eines neuen Leitprinzips – „Forever Faster“
- Ziel: PUMA will die „schnellste Sportmarke der Welt“ sein
  - ➔ Die schnellsten Produkte für die schnellsten Sportler
- PUMA sieht Nachhaltigkeit als Grundlage für dieses Ziel
  - Entscheidungsfindung und Handeln orientiert sich am neuen 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*

Quellen: http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie, http://about.puma.com/de/this-is-puma/strategie, PUMA Geschäftsbericht 2013, http://www.puma-annual-report.com/GB/2013/pages/de/pdf/PUMAGeschaeftsbericht2013_de.pdf (Abruf: Februar 2015)

2.1. PUMA: Produktionsländer

World Cat's Sourcing Regionen und Standorte



Top Produktionsländer PUMA's	% Gesamtvolumen Produktion
1. China	30%
2. Vietnam	26%
3. Kambodscha	9%
4. Indonesien	8%
5. Bangladesh	8%

Quelle: http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/beschaffung/pumas-zulieferer (Abruf: Februar 2016)

2.1. PUMA: Ein Unternehmens-Portrait

http://www.youtube.com/watch?v=V-aS0JigvYo&feature=player_embedded#!

2.2. Der PUMA-Code of Conduct

PUMA SE, PUMA WAY 1, D-91074 Herzogenaurach

FOREVER FASTER PUMA

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 60 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.

REGION	TELEPHONE	LANGUAGES
Southeast Asia	+84 989385612 +628 11 227 2143	
South Asia	+880 1708469256	
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 or contact your local PUMA Sustainability Team.

V. 06. 2016

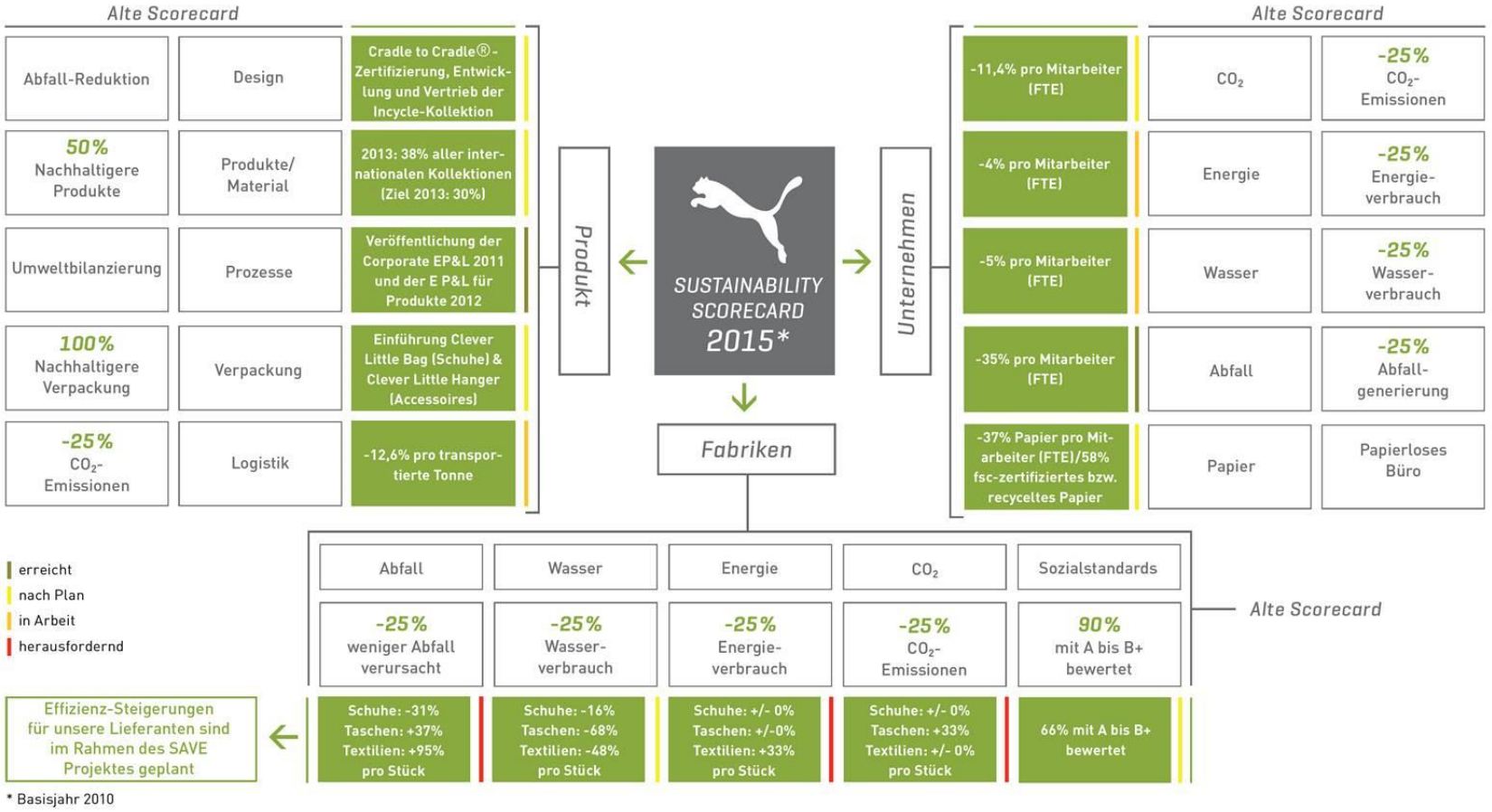
Quelle:
http://about.puma.com/damfiles/default/sustainability/standards/code-of-conduct/CoC_English_final.pdf-0ec4f6d3b4d19c3e4551ee4681b05fc1.pdf
(Abruf: Februar 2017)

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.

PUMASafe

2.3. Das PUMA.Safe-Konzept: Sustainability Scorecard



Quelle: http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie/nachhaltigkeitsziele (Abruf: Februar 2015)

3. Die unterschiedlichen Strategien von Nike und PUMA

- ➔ Massive Kritik an Geschäftspraktiken:
- ➔ scheibchenweise 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

Studie von Richard M. Locke mit mehr als 700 Interviews (in 120 Fabriken, 14 Ländern)

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)

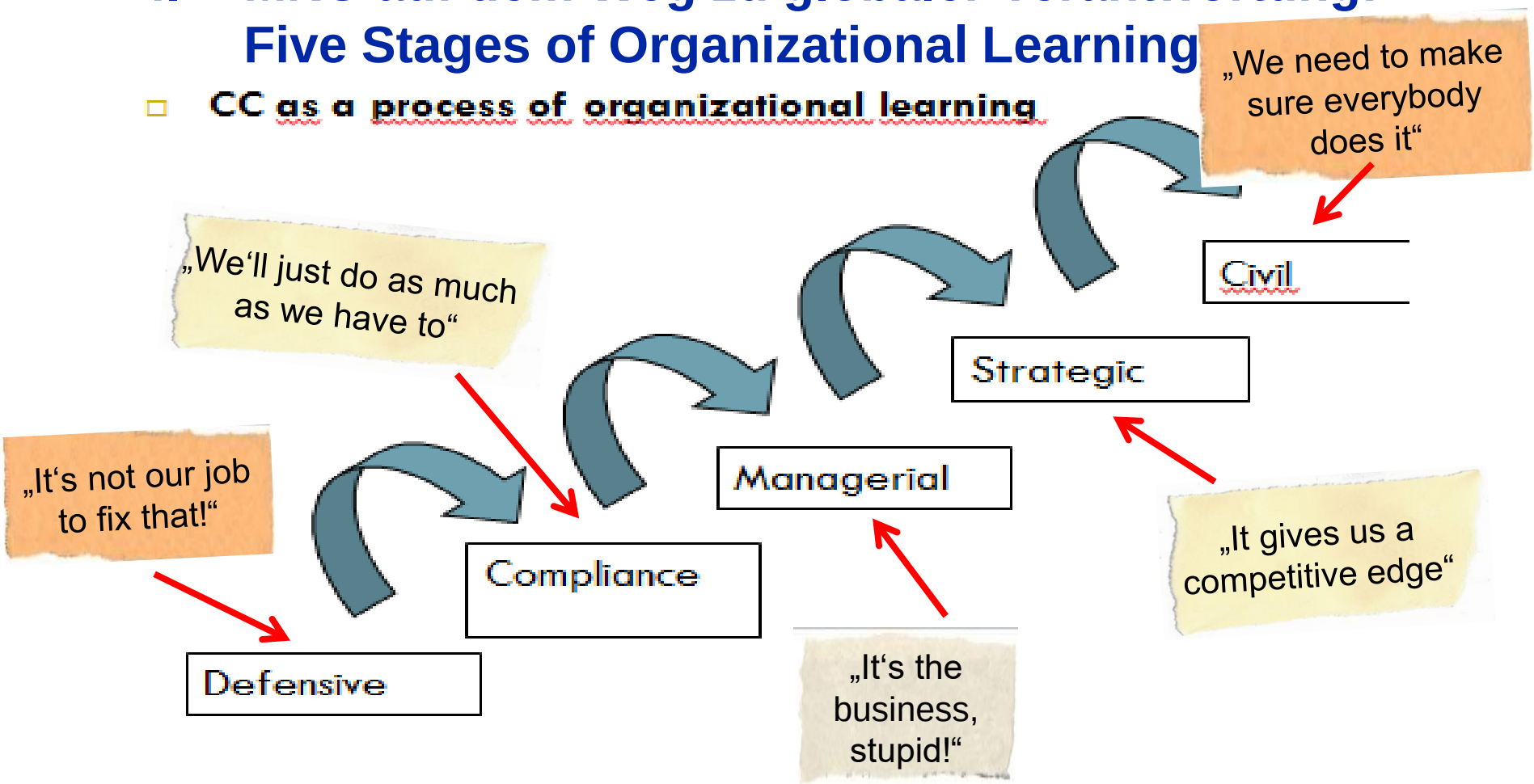
➔ Change the unit of analysis from the single factory to the entire value chain

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)

(Quellen: Gereffi 2014, vgl. Locke 2013)

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
What organi-zations do?	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
Why they do it?	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

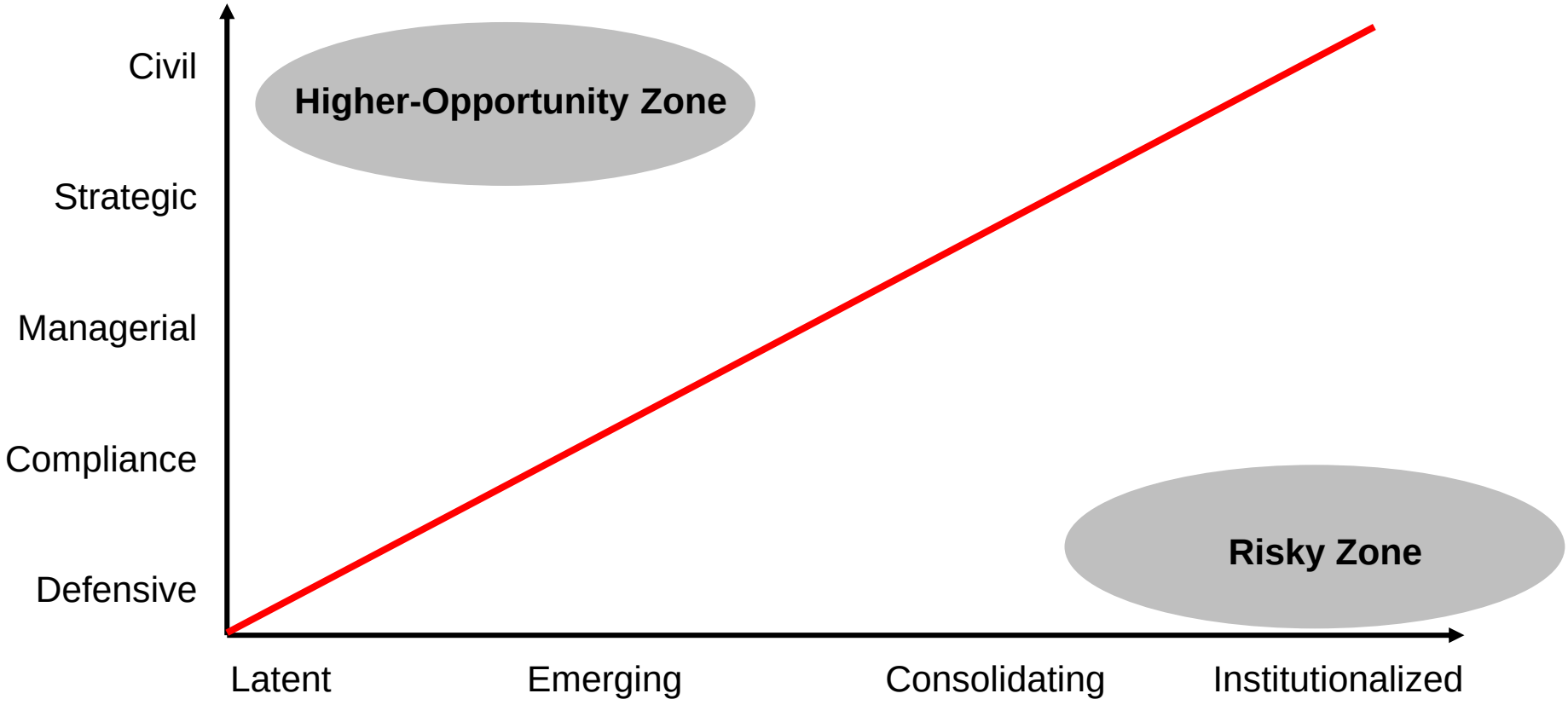
Vgl. Zadek 2004, p. 127

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

Stage	Characteristics
Latent	• Activist communities and NGOs are aware of the societal issue. • There is weak scientific or other hard evidence. • The issue is largely ignored or dismissed by the business community
Emerging	• There is political and media awareness of the societal issue. • There is an emerging body of research, but data are still weak. • Leading businesses experiment with approaches to dealing with the issue.
Consolidating	• There is an emerging body of business practices around the societal issue. • Sectorwide and issue-based voluntary initiatives are established. • There is litigation and an increasing view of the need for legislation. • Voluntary standards are developed, and collective action occurs.
Institutionalized	• Legislation or business norms are established. • The embedded practices become a normal part of a business-excellence model.

vgl. Zadek 2004, p. 128

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



vgl. Zadek 2004, p. 129

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 Rechtsunterworfene, sondern den Staaten als unter Rechtsalternativen Auswählende gegenüber.“ (Kirchhof 1999)

5.3. Rahmenbedingungen in der globalisierten Wirtschaft

- Vielzahl wirtschaftlicher und politischer Akteure (MNUs, 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)

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 (2016): Sustainable Business Report FY14/15. Abgerufen von http://s3.amazonaws.com/nikeinc/assets/56356/NIKE_FY14-15_Sustainable_Business_Report.pdf

Münch, R. (1998): Globale Dynamik, lokale Lebenswelten, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

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.