

---

# „Nike“ und „PUMA“ – Zwei Fallstudien zur Verantwortung der Multinationalen Unternehmen

Vorlesung

"Globalisierung und Multinationale Unternehmen"

von Prof. Dr. Andreas Scherer

Universität Zürich, 23. Februar 2011

# Überblick

---

1. Der Fall Nike
  - 1.1. Die Nike-Initiative vom Mai 1998
  - 1.2. Die Firma Nike
  - 1.3. Nike in der Kritik
  - 1.4. Nike's Reaktionen auf die anhaltenden Proteste
2. Der Fall PUMA
  - 2.1. Die Firma PUMA
  - 2.2. Code of Conduct
  - 2.3. Das S.A.F.E.-Konzept
3. Die unterschiedlichen Strategien von Nike und PUMA
3. Zur Verantwortung der Multinationalen Unternehmung
  - 3.1. Situationsbeschreibung Wirtschaft und Staat
  - 3.2. Fragestellungen zur Verantwortung der MNU
  - 3.3. Rahmenbedingungen in der globalisierten Wirtschaft
4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung – Entwicklungsstufen

## Die Nike-Initiative vom 12. Mai 1998 - Ein neuer Code of Conduct wird veröffentlicht -

---

- Nike: Weltmarktführer für Sportschuhe und Sportbekleidung, Sitz: Portland (Oregon)
- Nike ist seit Anfang der neunziger Jahre in der 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

## Massnahmen

---

- Nike setzt folgende Massnahmen mit Geltung für über 650000 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: Revised Code of Conduct (May 12, 1998)

NIKE Inc. was founded on a handshake.

Implicit in that act was the determination that we would build our business with all of our partners based on trust, teamwork, honesty and mutual respect. We expect all of our business partners to operate on the same principles.

At the core of the NIKE corporate ethic is the belief that we are a company comprised of many different kinds of people, appreciating individual diversity, and dedicated to equal opportunity for each individual.

NIKE designs, manufactures and markets products for sports and fitness consumers. At every step in that process, we are driven to do not only what is required, but what is expected of a leader. We expect our business partners to do the same. Specifically, Nike seeks partners that share our commitment to the promotion of best practices and continuous improvement in:

1. Occupational health and safety, compensation, hours of work and benefits.
2. Minimizing our impact on the environment.
3. Management practices that recognize the dignity of the individual, the rights of free association and collective bargaining, and the right to a workplace free of harassment, abuse or corporal punishment.
4. The principle that decisions on hiring, salary, benefits, advancement, termination or retirement are based solely on the ability of an individual to do the job.

Wherever NIKE operates around the globe, we are guided by this Code of Conduct. We bind our business partners to these principles. While these principles establish the spirit of our partnerships, we also bind these partners to specific standards of conduct. These are set forth below:

*Forced Labor* (Contractor) certifies that it does not use any forced labor – prison, indentured, bonded or otherwise.

*Child Labor* (Contractor) certifies it does not employ any person below the age of 18 to produce footwear, or below the age of 16 to produce apparel, accessories or equipment; or does not employ any person under the legal minimum age where local standards are higher.

*Compensation* (Contractor) certifies that it pays at least the minimum wage, or the prevailing industry wage, whichever is higher.

*Benefits* (Contractor) certifies that it complies with all provisions for legally mandated benefits, including but not limited to housing; meals; transportation and other allowances; health care; child care; sick leave; emergency leave; pregnancy and menstrual leave; vacation, religious, bereavement and holiday leave; and contributions for social security, life, health, worker's compensation and other insurance.

*Hours of Work/Overtime* (Contractor) certifies that it complies with legally mandated work hours; uses overtime only when employees are fully compensated according to local law; informs the employee at the time of hiring if mandatory overtime is a condition of employment; and, on a regularly scheduled basis, provides one day off in seven, and requires no more than 60 hours of work per week, or complies with local limits if they are lower.

*Health and Safety* (Contractor) certifies that it has written health and safety guidelines, including those applying to employee residential facilities, where applicable; that it has agreed in writing to comply with NIKE's factory/vendor health and safety standards; and that its indoor air quality standards equal or exceed those mandated by the U.S. Occupational Health and Safety Administration (OSHA).

*Environment* (Contractor) certifies that it complies with applicable country environmental regulations; and that it has agreed in writing to comply with NIKE's specific vendor/factory environmental policies and procedures, which are based on the concept of continuous improvement in processes and programs to reduce the impact on the environment.

*Documentation and Inspection* (Contractor) agrees to maintain on file such documentation as may be needed to demonstrate compliance with this Code of Conduct, and further agrees to make these documents available for NIKE or its designated auditor's inspection upon request.

Quelle: <http://www.nikbiz.com/social/labor/main.html> (1. Okt. 1998)

## Nike: Die Erfolgsgeschichte

---

- 1963: Philip Knight beginnt, mit seiner Firma Blue Ribbon Sports Sportschuhe aus Japan zu importieren und in den USA bei Wettkämpfen zu verkaufen, später Fertigung eigener Entwürfe
- 1972: Einführung der Marke Nike
- 1978: Umbenennung der Firma in NIKE, Inc.
- Konzentration auf Produktdesign, Marketing, Vertrieb; Orientierung an niedrigen Kosten, Vergabe der Produktion an taiwanesishe 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)
- Zulieferer nach Ländern:
  - » 1982: 70 % Südkorea, 16 % Taiwan, 7 % USA, 7 % Thailand, Hong Kong, Philippinen
  - » 2001: 40 % VR China, 31 % Indonesien, 13 % Vietnam, 13 % Thailand, je 1 % Italien, Taiwan, Südkorea

## Nike: Daten

---

- Profitables Unternehmen der Sportartikelbranche, Weltmarktführer mit einem Weltmarktanteil von 32%
- 26000 Beschäftigte direkt bei Nike (Stand 2006), über 650000 Beschäftigte in den Nike-Zulieferbetrieben
- Umsatz: 9,19 Mrd. US \$ (1996/1997, Steigerung zum Vorjahr 42 %), 13,7 Mrd. US \$ (2005)
- Gewinn: 795,8 Mill. US \$ (1996/97), 1,124 Mill. US \$ (2005)
- Sportschuhbranche ist sehr konzentriert: die fünf grössten Anbieter teilen sich 72 % des Marktes in den USA (Stand: 1996)
- Starker Wettbewerb um Marktanteile
- 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)

## Unakzeptable Arbeitsbedingungen

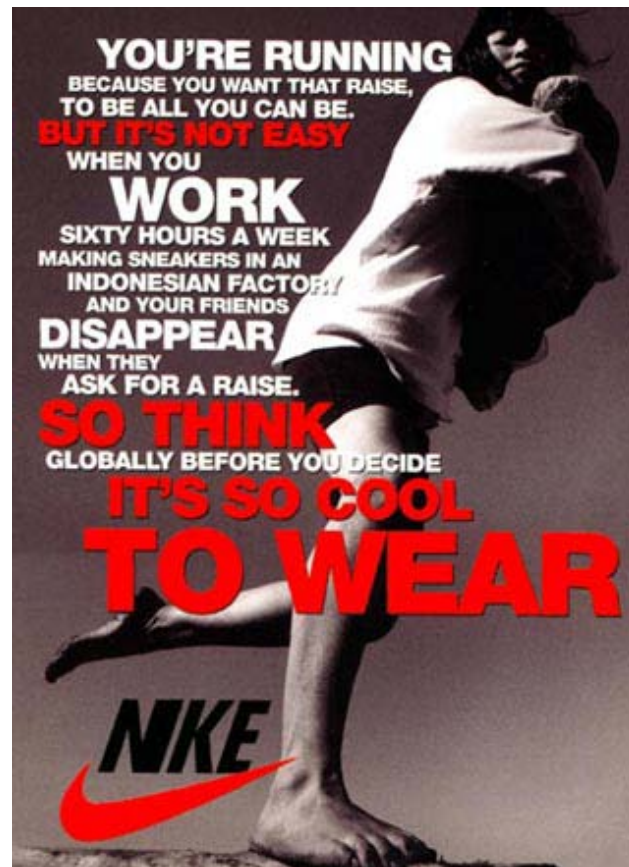
---

- Mindestlohnbestimmungen werden nicht eingehalten; Tageslöhne von 1-2 US \$ reichen nicht aus, das Lebenshaltungsminimum zu decken
- 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.sweatshopwatch.org](http://www.sweatshopwatch.org), [www.globalexchange.org](http://www.globalexchange.org), [www.evb.ch](http://www.evb.ch)  
(Erklärung von Bern), [www.oxfam.org.au/campaigns/nike/](http://www.oxfam.org.au/campaigns/nike/)

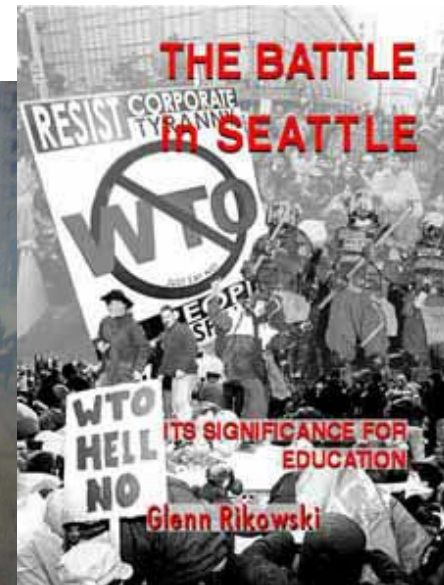


## Adbuster von Nike-Kritikern





Kritik der Globalisierungsgegner zielt auch auf Corporate Brands



Corporate Brands in Paradise

NIKETOWN



Niketown Manhattan, New York

... and in hell



Niketown Manhattan, New York

## Nike's Reaktionen auf anhaltende Proteste

---

- Phase 1 (Beginn der 90er): Zurückweisung der Verantwortung
  - » „We don't pay anybody at the factories and we don't set policy within the factories: it is their business to run“ (cf. Katz 1994)
  - » „Memorandum of understanding“, eigene Untersuchungen, Negation der Probleme
- Phase 2 (1996-97): Betonung von Compliance/Public Relations
  - » Entwicklung eines Code of Conduct
  - » Andrew Young Bericht: „... NIKE is doing a good job in the application of its Code of Conduct. But NIKE can and should do better.“
  - » Einrichtung einer Compliance-Abteilung speziell für Arbeitsstandards
- Phase 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)

## 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)

Quelle: Connor, T.: Still Waiting for Nike to Do it, Global Exchange 2001, [www.globalexchange.org](http://www.globalexchange.org)

## Forderungen der NGOs an die Multinationalen Unternehmen

---

- »... 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)

## 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)



## Nike's Weg zu globaler Verantwortung (vgl. Zadek 2004, S. 128 ff.)

---

- Phase 4 (ab 2000): Integration in die Unternehmensstrategie
  - » Integration der Corporate Social Responsibility in die Managementfunktionen
  - » Corporate Responsibility Report 2004
  - » Intensivierung des Stakeholderdialogs
- Phase 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)
  - » ETI, FLA, UN-Global Compact (Multi-Stakeholder Initiativen)

# Puma

- 9503 Mitarbeiter (Ende 2008).
- Der Umsatz betrug im Jahr 2008 2.800 Millionen EUR
- PUMA lässt bei 400 Lieferanten in 50 Ländern produzieren.



Informationen und Grafik:  
[www.about.puma.de](http://www.about.puma.de)  
(Abruf am 28.1.2010)

## Der PUMA-Code of Conduct

---

- Keine Beschäftigung von Arbeitnehmern, die jünger als 15 Jahre alt sind, unter das Mindestalter fallen oder die Schulpflicht noch nicht beendet haben.
- Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen im Hinblick auf den Umgang mit gesundheitsschädlichen Substanzen, der Arbeitssicherheitsbedingungen und der Reglementierung zum Schutz der Umwelt.
- Gewährleistung einer gerechten Entlohnung sowie die Gewährung aller gesetzlich geregelten Vergünstigungen.
- Respektierung der Gleichheit von Rasse, Religion, Alter, sozialen Verhältnissen, politischer Einstellung, Geschlecht oder Position im Unternehmen.
- Respektierung der Würde am Arbeitsplatz; keine Form der Zwangsarbeit, Belästigung, Beschimpfung und/oder körperliche Bestrafung.
- Vereinigungsfreiheit sowie das Recht auf Mitgliedschaft in Gewerkschaften.

Vgl. Hengstmann 2002; S. 237 f.

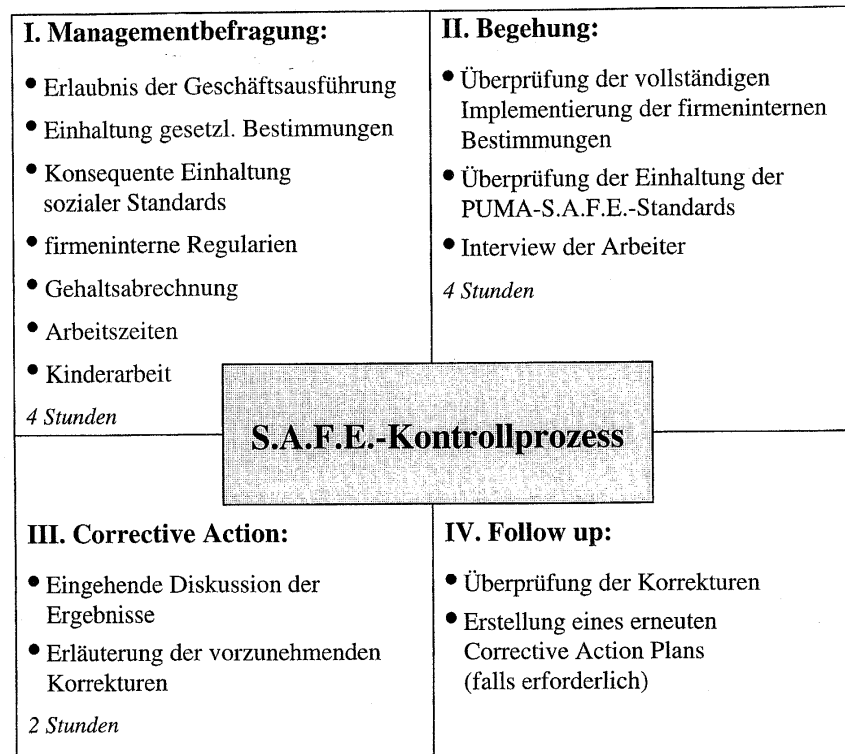
# Das PUMA-S.A.F.E.-Konzept

---

- S.A.F.E. steht für Social Accountability & Fundamental Environmental Standards
- Aufbau des S.A.F.E-Konzeptes im Jahr 2000
- S.A.F.E.-Handbuch aller produktrelevanten Umwelt- und Sozialstandards
- Pflicht zur Einhaltung die Lizenznehmer und Vertragspartner
- Einführung, Entwicklung und Kontrolle durch das S.A.F.E.-Monitoring-Team
- Kooperation mit Nichtregierungsorganisationen

Vgl. Hengstmann 2003; S. 235 ff.

# Der S.A.F.E.-Kontrollprozess



vgl. Hengstmann  
2002, S. 240.

Abb.2.: Zeitlicher Ablauf des PUMA S.A.F.E.-Kontrollprozesses

# Die unterschiedlichen Strategien von Nike und PUMA

---

## Nike

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

## PUMA

- Kritik an Geschäftspraktiken wird antizipiert
- Formulierung eines Gesamtkonzeptes
- Code of Conduct als proaktives Verhalten
- Internes Monitoring
- Zurückhaltende Öffentlichkeitsarbeit

## 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.)

# Zum Verhältnis von Staat und Wirtschaft im Zeitalter der Globalisierung

---

- »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)



## Fragestellung zur Verantwortung der MNU

---

- 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)

# 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)

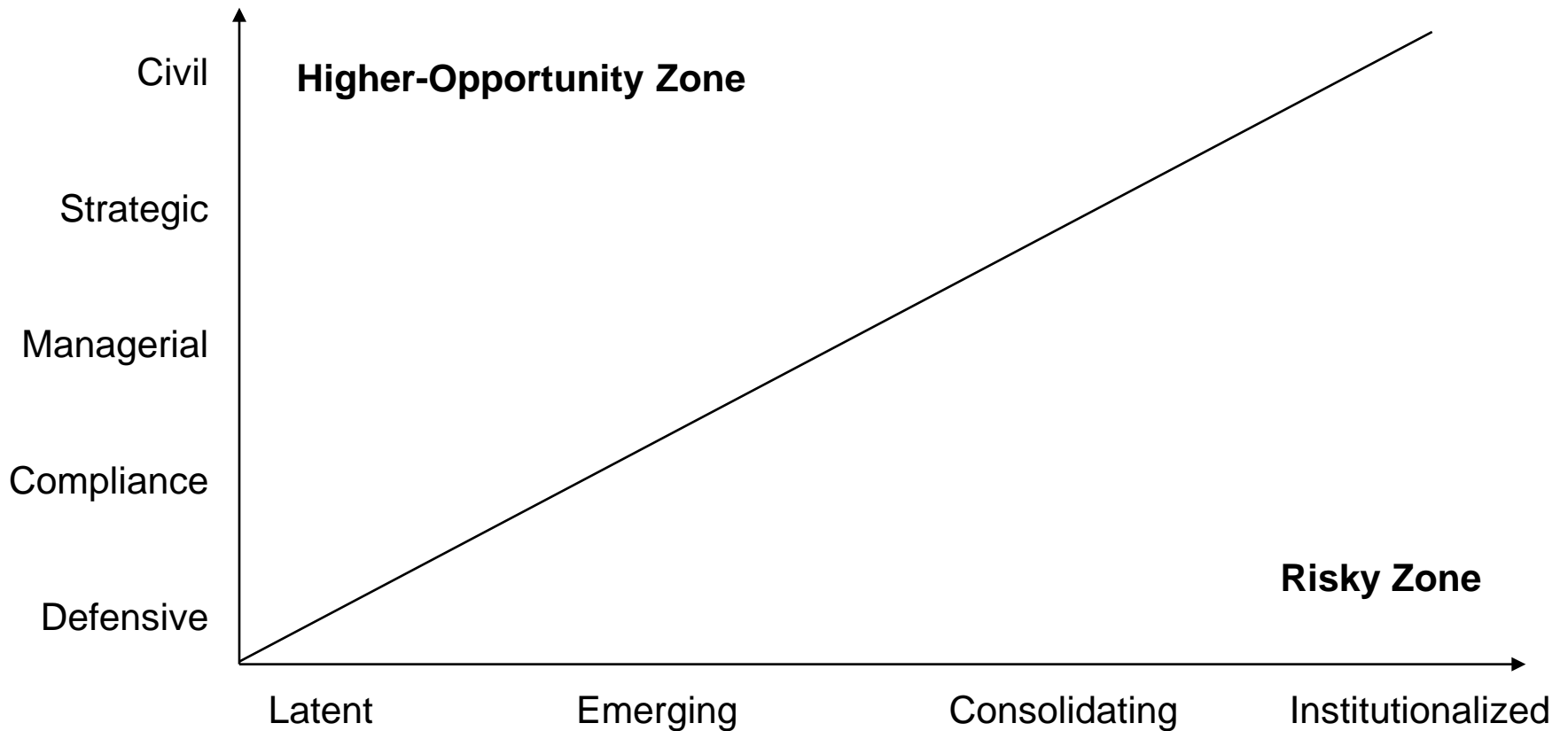
## The Five Stages of Organizational Learning (Zadek 2005, p. 127)

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

## The Four Stages of Issue Maturity (Zadek 2005, p. 128)

Stage	Characteristics
<b>Latent</b>	<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>
<b>Emerging</b>	<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>
<b>Consolidating</b>	<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>
<b>Institutionalized</b>	<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>

# The Civil-Learning Tool (vgl. Zadek 2005, p. 129)



# Literatur

- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung?, Frankfurt a.M. 1997.
- Brunkhorst, H. (1999): Heterarchie und Demokratie, in: ders./Niesen, P. (Hrsg.): Das Recht der Republik, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1999, S. 373-385.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Campus 1988.
- Habermas, J. (1998): Die postnationale Konstellation und die Zukunft der Demokratie, in: ders.: Die postnationale Konstellation, Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1998, S. 91-169.
- 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. (Hg.): Globalisierung und Sozialstandards, dnwe-schriftenreihe, Folge 9, München, S. 235 – 241.
- Katz, D. (1994): Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World, New York. Random House 1994.
- Menzel, U. (1998): Globalisierung versus Fragmentierung, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1998.
- Münch, R. (1998): Globale Dynamik, lokale Lebenswelten, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1998.
- Perraton, J./Goldblatt, D./Held, D./McGrew, A. (1998): Die Globalisierung der Wirtschaft, in: Beck, U. (Hrsg.): Politik der Globalisierung, Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1998, S. 134-168.
- 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 1998, S. 339-366.
- Scherer, A.G. (2003): Multinationale Unternehmen und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung, Habilitationsschrift, Heidelberg 2003.
- Scherer, A. G./Löhr, A. (1999): Verantwortungsvolle Unternehmensführung im Zeitalter der Globalisierung – Einige kritische Bemerkungen zu den Perspektiven einer liberalen Weltwirtschaft, in: Kumar, B. N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): Unternehmensethik und Transformation des Wettbewerbs: Shareholder Value, Globalisierung, Hyper-Wettbewerb, Stuttgart:: Schäffer-Poeschel 1999, S. 261-290.
- Schulze, H. (1994): Staat und Nation in der europäischen Geschichte, München: Beck 1994.
- Senghaas, D. (1998): Zivilisierung wider Willen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1998.
- Streeck, W. (1998): Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie?, in: Streeck, W. (Hrsg.): Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie. Herausforderungen für die Demokratietheorie, Frankfurt a. M.: Campus 1998, S. 11-58.
- Teubner, G. (1999): Polykorporatismus: Der Staat als Netzwerk öffentlicher und privater Kollektivakteure, in: Brunkhorst, H./Niesen, P. (Hrsg.): Das Recht der Republik, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1999, S. 346-372.
- Vernon, R. (1998): In the Hurrican's Eye, Cambridge (Mass.): Harvard Business School Press 1998.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: Harvard Business Review, December 2004, S. 125–132.
- Zürn, M. (1998): Regieren jenseits des Nationalstaates, Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1998.