

---

---

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

Vorlesung  
"Globalisierung und Multinationale Unternehmen"  
von Prof. Dr. Andreas Scherer  
Universität Zürich, 22. Februar 2012

# 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

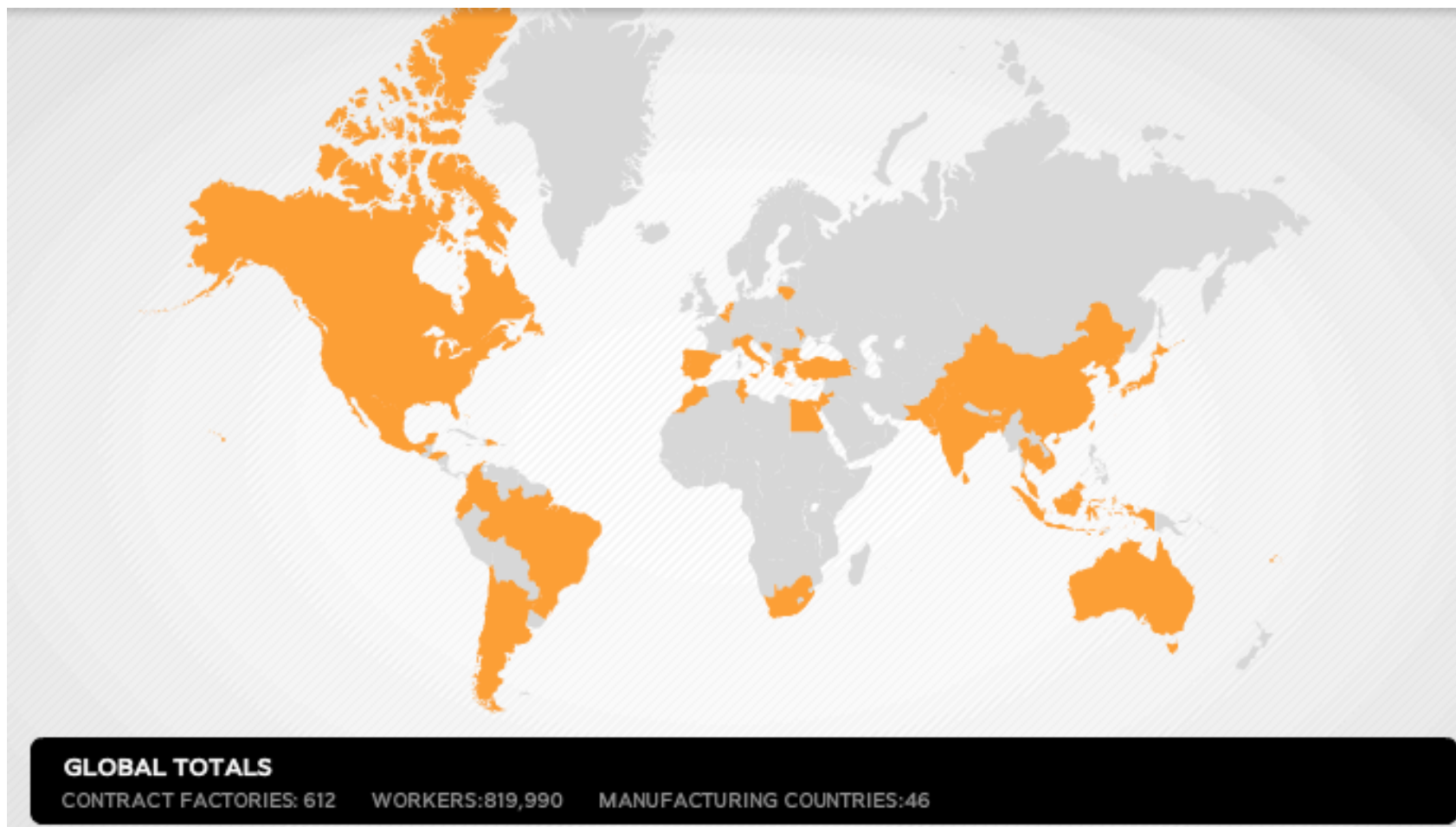
---

- 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
  - » 2009: (618 total): 36% China, 36% Vietnam, 22% Indonesien, 6% Thailand.

Quelle: Scherer 2003a, Nike Corporate Responsibility Report 2009



## 1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung: Produktionsstandorte 2009

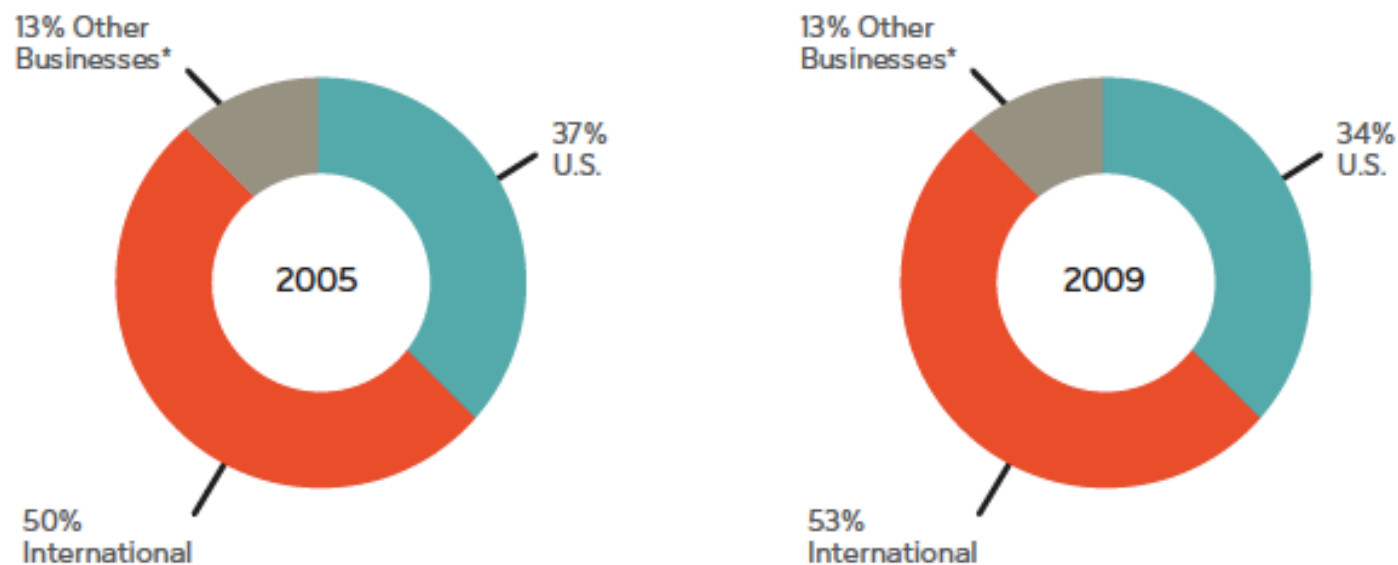




## 1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung

### NIKE, Inc. Revenue Distribution

Fiscal Year 2005 vs. 2009



\*The segment labeled "Other Businesses" for Fiscal 2005 represents revenues from Cole Haan, Converse Inc., Exeter Brands Group LLC, Hurley International LLC., Baur Hockey Inc., and NIKE Golf. Fiscal 2009 includes revenues for Cole Haan, Converse Inc., Hurley International LLC., NIKE Golf and Umbro Ltd. Baur Hockey Inc., and Exeter Brands Group LLC. are not included in Fiscal 2009 as Bauer Hockey and the Starter Brand were sold in Fiscal 2008.

Quelle: Nike Corporate Responsibility Report 2009



## 1.1. Nike: Eine Multinationale Unternehmung

---

- Nach adidas (34%) hat Nike den grössten Weltmarktanteil: 31% (2010).
- 35.000 Beschäftigte direkt bei Nike, über 1 Mio. Beschäftigte in den Nike-Zulieferbetrieben (Stand: 2011)
- Umsatz: 5,7 Mrd. US \$ (2. Quartal 2011, Steigerung zum ersten Quartal: 18%)
- Gewinn: 469 Mio. US \$ in 2011 (3% Steigerung zum Vorjahreszeitraum)
- Sportschuhhersteller-Branche ist sehr konzentriert: die fünf grössten Anbieter teilen sich 75 % des Marktes in den USA (Stand: 2000)
- 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)



## 1.2. Die Nike-Initiative vom 12. Mai 1998 - Ein überarbeiteter 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



Philip Knight

<http://www.businessweek.com>

(Abruf am 31.01.2012)

Quelle: Scherer 2003a



## 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 am 31.01.2012)

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.**

- **EMPLOYMENT is VOLUNTARY**

The contractor does not use forced labor, including prison labor, indentured labor, bonded labor or other forms of forced labor. The contractor is responsible for employment eligibility fees of foreign workers, including recruitment fees.

- **EMPLOYEES are AGE 16 or OLDER**

Contractor's employees are at least age 16 or over the age for completion of compulsory education or country legal working age, whichever is higher. Employees under 18 are not employed in hazardous conditions.

- **CONTRACTOR does NOT DISCRIMINATE**

Contractor's employees are not subject to discrimination in employment, including hiring, compensation, promotion or discipline, on the basis of gender, race, religion, age, disability, sexual orientation, pregnancy, marital status, nationality, political opinion, trade union affiliation, social or ethnic origin or any other status protected by country law.

- **FREEDOM of ASSOCIATION and COLLECTIVE BARGAINING are RESPECTED**

To the extent permitted by the laws of the manufacturing country, the contractor respects the right of its employees to freedom of association and collective bargaining. This includes the right to form and join trade unions and other worker organizations of their own choosing without harassment, interference or retaliation.

- **COMPENSATION is TIMELY PAID**

Contractor's employees are timely paid at least the minimum wage required by country law and provided legally mandated benefits, including holidays and leaves, and statutory severance when employment ends. There are no disciplinary deductions from pay.

- **HARASSMENT and ABUSE are NOT TOLERATED**

Contractor's employees are treated with respect and dignity. Employees are not subject to physical, sexual, psychological or verbal harassment or abuse.

- **WORKING HOURS are NOT EXCESSIVE**

Contractor's employees do not work in excess of 60 hours per week, or the regular and overtime hours allowed by the laws of the manufacturing country, whichever is less. Any overtime hours are consensual and compensated at a premium rate. Employees are allowed at least 24 consecutive hours rest in every seven-day period.

- **REGULAR EMPLOYMENT is PROVIDED**

Work is performed on the basis of a recognized employment relationship established through country law and practice. The contractor does not use any form of home working arrangement for the production of Nike-branded or affiliate product.

- **The WORKPLACE is HEALTHY and SAFE**

The contractor provides a safe, hygienic and healthy workplace setting and takes necessary steps to prevent accidents and injury arising out of, linked with or occurring in the course of work or as a result of the operation of contractor's facilities. The contractor has systems to detect, avoid and respond to potential risks to the safety and health of all employees.

- **ENVIRONMENTAL IMPACT is MINIMIZED**

The contractor protects human health and the environment by meeting applicable regulatory requirements including air emissions, solid/hazardous waste and water discharge. The contractor adopts reasonable measures to mitigate negative operational impacts on the environmental and strives to continuously improve environmental performance.

- **The CODE is FULLY IMPLEMENTED**

As a condition of doing business with Nike, the contractor shall implement and integrate this Code and accompanying Code Leadership Standards and applicable laws into its business and submit to verification and monitoring. The contractor shall post this Code, in the language(s) of its employees, in all major workspaces, train employees on their rights and obligations as defined by this Code and applicable country law; and ensure the compliance of any sub-contractors producing Nike branded or affiliate products.



### 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen Unakzeptable Arbeitsbedingungen

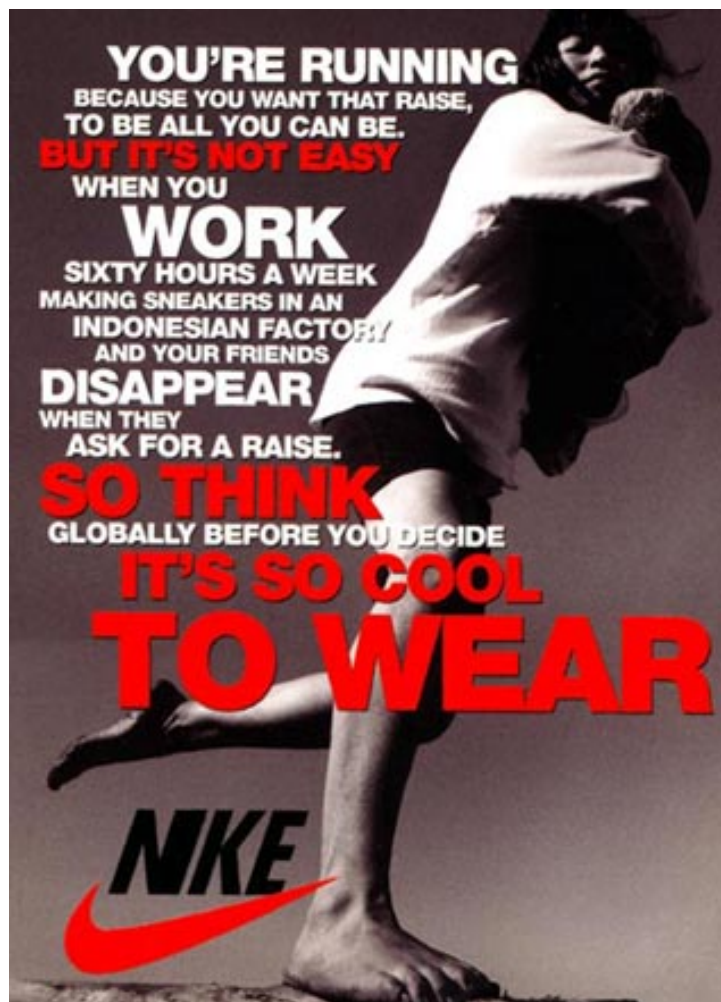
---

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

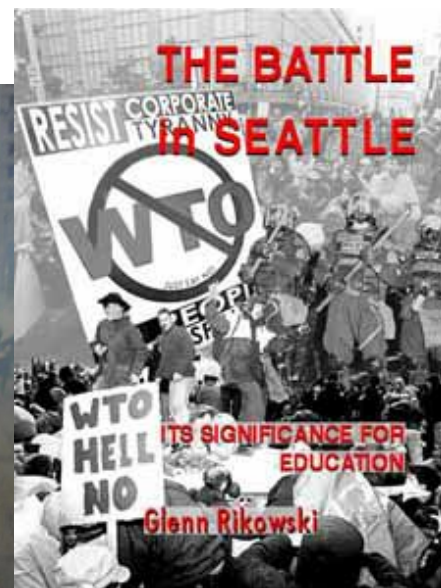


### 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen Adbuster von Nike-Kritikern





Kritik der Globalisierungsgegner zielt auch auf Corporate Brands





## 1.3. Nike in der Kritik & Nike 's Reaktionen 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“ (vgl. 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)

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



### 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen 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](http://www.globalexchange.com)  
(Abruf 31.01.2012)

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



### 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen

#### 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)



[www.globalexchange.com](http://www.globalexchange.com)  
(Abruf 31.01.2012)





### 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen 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)



[www.nike.com](http://www.nike.com)  
(Abruf 31.01.2012)



### 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen Nike's Weg zu globaler Verantwortung

---

- **Phase 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: Erstmals wird eine Liste der Zulieferer veröffentlicht
    - 2006: Kasky Fall
    - 2009: Neuster Corporate Responsibility Report: webbasiert, Ansatz hin zu weniger Report-Dokumenten 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. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen Der Nike vs. Kasky Fall

---

- 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.
- Nahezu jede MNC veröffentlicht 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>  
(Abgerufen am 31.01.2012)

(vgl. Hess/Dunfee 2007)



## 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen Nike's Weg zu globaler Verantwortung

---

- **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)
    - MFA Forum, JO-IN Initiative, ETI, FLA, UN-Global Compact (Multi-Stakeholder Initiativen)

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



### 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen 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)



### 1.3. Nike in der Kritik & Nike's Reaktionen Der Nike vs. Kasky Fall

---

- „This variation in working conditions appears to be the result of *country effects* [...], *factory characteristics* [...] and the *relationship between Nike and the particular supplier* [...]“ (Locke et al. 2007, p. 20 f.).
- „In short, monitoring alone is not producing the large and sustainable improvements in workforce conditions that many had hoped it would.“ (Locke et al. 2007, p. 20 f.)



## Filmbeispiel (2008)

---

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

## 2.1. Puma: Ein Unternehmens-Portrait

---

- 9313 Mitarbeiter (Ende 2010).
- Der Umsatz betrug im Jahr 2010 2.700 Millionen EUR
- Puma lässt bei 400 Lieferanten in 50 Ländern produzieren.
- 2009: Einführung der PUMAVision: Unter dem unternehmensweiten Leitbild werden die Initiativen PUMA.Safe, PUMA.Peace und PUMA.Creative, also alle CSR Initiativen des Konzerns zusammengefasst.
- 2009: Erstes CO2 neutrales Headquarter der Welt wird eröffnet.
- 2012: Handbook on Social Standards wird veröffentlicht



Informationen und Grafik:  
[www.about.puma.de](http://www.about.puma.de)  
(Abruf am 31.01.2012)





## 2.1. Puma: Ein Unternehmens-Portrait

---

- [http://www.youtube.com/watch?v=V-aS0JigvYo&feature=player\\_embedded#!](http://www.youtube.com/watch?v=V-aS0JigvYo&feature=player_embedded#!)

## 2.2. 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. 235 ff., PUMA.SAFE online, 2012

## 2.3. Das PUMA.Safe -Konzept

---

- PUMA.Safe steht für Social Accountability & Fundamental Environmental 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.

## 2.3. Das PUMA.Safe –Konzept Der Kontrollprozess

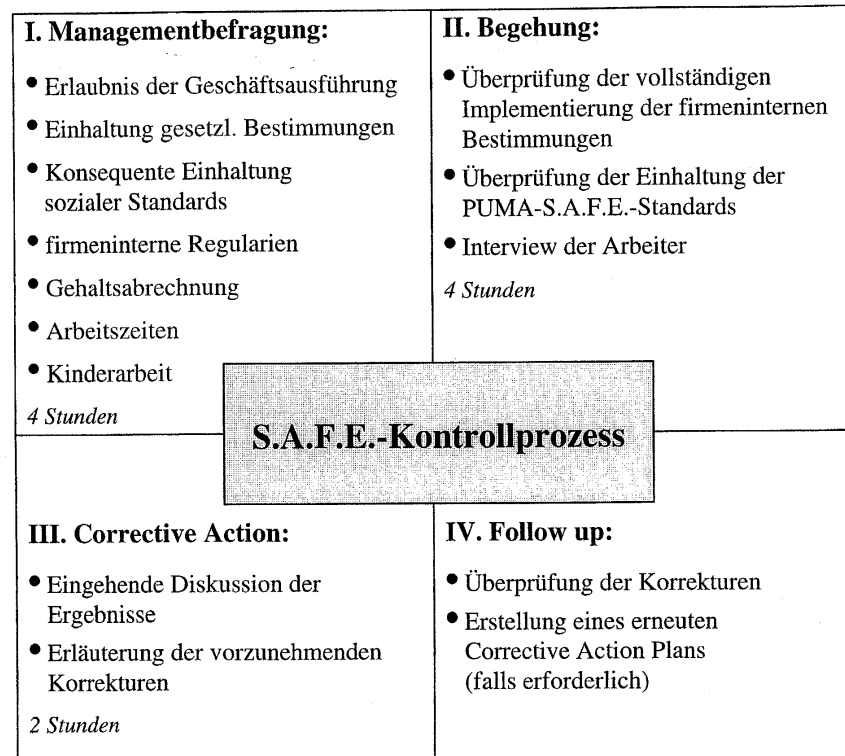


Abb.2.: Zeitlicher Ablauf des PUMA S.A.F.E.-Kontrollprozesses

vgl. Hengstmann 2002, S. 240.

### 3. 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

## 4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung The Five Stages of Organizational Learning (Zadek 2005, p. 127)

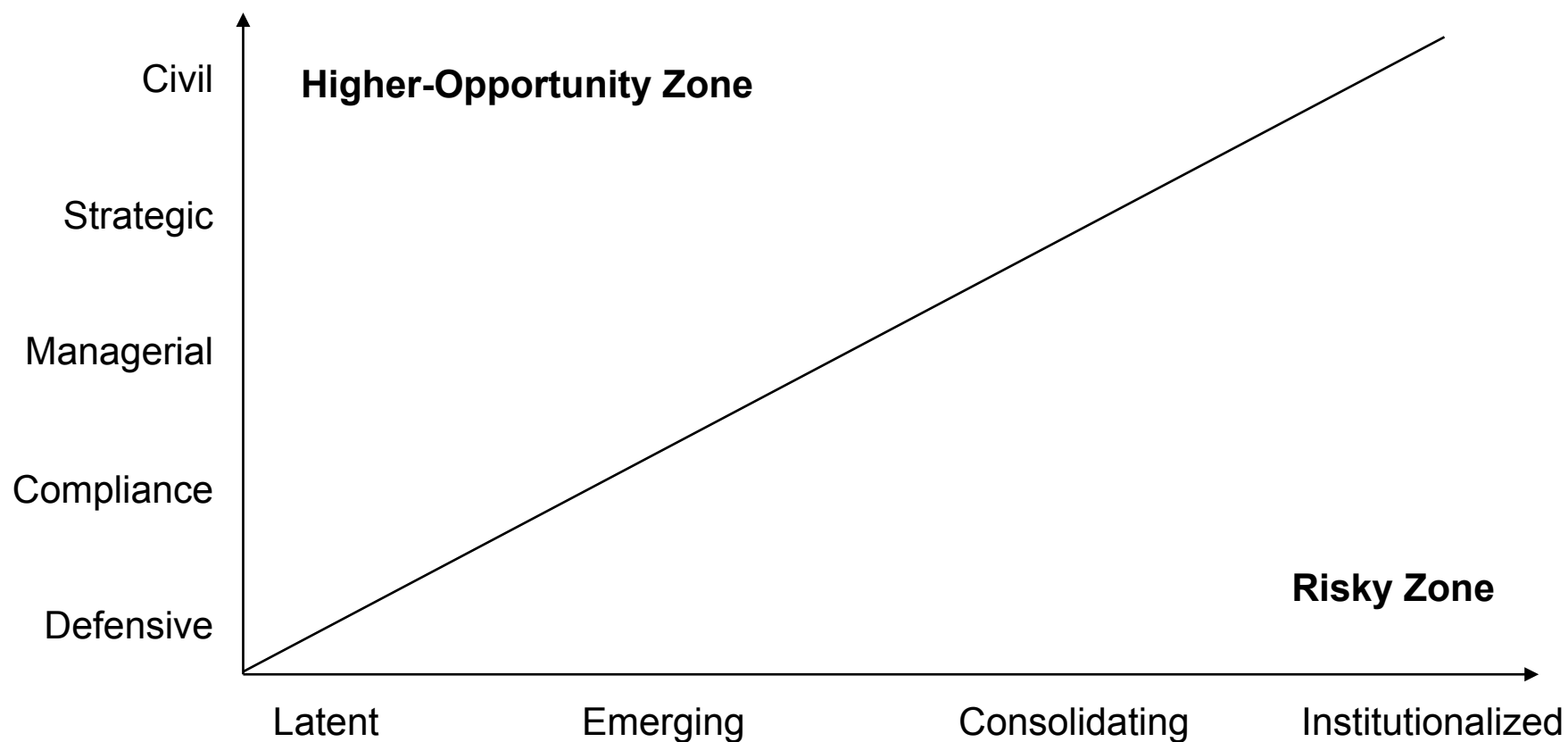
Stage	Defensive	Compliance	Managerial	Strategic	Civil
<b>What organizations do?</b>	Deny practices, outcomes, or responsibilities	Adopt a policy-based compliance approach as a cost of doing business	Embed the societal issue in their core management processes	Integrate the societal issue into their core 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

#### 4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung 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>

#### 4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung The Civil-Learning Tool (vgl. Zadek 2005, p. 129)

---





## 5. Zur Verantwortung der Multinationalen Unternehmung Fragestellungen

---

- Sollen die MNU's Kostenvorteile konsequent ausnutzen („optimale Allokation der Ressourcen“, Theorie der komparativen Kostenvorteile)?
- Sollen die MNU's auf die Forderungen der NGOs eingehen? Falls ja, wie weit?
- Sollen die MNU's selbst und proaktiv Standards setzen und durchsetzen? Falls ja, welche?
- Wer kontrolliert die Einhaltung der Standards?
- Sollen die MNU's 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

---

- »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 (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)

# Literatur

---

- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung?, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Campus.
- 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.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.
- Menzel, U. (1998): Globalisierung versus Fragmentierung, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Münch, R. (1998): Globale Dynamik, lokale Lebenswelten, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Perraton, J./Goldblatt, D./Held, D./McGrew, A. (1998): Die Globalisierung der Wirtschaft, in: Beck, U. (Hrsg.): Politik der Globalisierung, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 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, S. 339-366.
- Scherer, A.G. (2003): Multinationale Unternehmen und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung, Habilitationsschrift, Heidelberg.
- Senghaas, D. (1998): Zivilisierung wider Willen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Streeck, W. (1998): Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie?, in: Streeck, W. (Hrsg.): Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie. Herausforderungen für die Demokratietheorie, Frankfurt a. M.: Campus, 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, S. 346-372.
- Vernon, R. (1998): In the Hurrican's Eye, Cambridge: Harvard Business School Press.
- 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.