

---

# Corporate Responsibility in Multinationalen Unternehmen

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer, IOU, University of Zurich

Jubiläumsveranstaltung zum 175-jährigen Bestehen der UZH

11. April 2008

# Agenda

---

- 1 Die praktischen Herausforderungen von CSR
- 2 Der traditionelle Ansatz und CSR
- 3 Globalisierung, postnationale Konstellation und CSR
- 4 United Nations Global Compact
- 5 Nike Case Study
- 6 CSR als organisationaler Lernprozess
- 7 Forschungsagenda

## Die praktischen Herausforderungen: Menschenrechte

---



Die ILO schätzt, dass weltweit etwa 250 Millionen Kinder arbeiten müssen (worst forms of child labor — prostitution, mining and slave labor in different industries).



## Die praktischen Herausforderungen: Sozialstandards

---



Photo: Folgen von  
Arbeitsunfällen in  
China

nach Angaben der  
ILO passieren jährlich  
etwa 2 Mill. tödliche  
Arbeitsunfälle, die  
meisten davon in  
Asien. Die Anzahl der  
Verletzten ist  
unbekannt.

## Die praktischen Herausforderungen: Umweltstandards

---



Verbrennung von e-trash in Guiyu, China



## Wer ist verantwortlich?

---

- der Staat?
- die UNO?
- die ILO (internationale Arbeitsorganisation)?
- die Nichtregierungsorganisationen (NGOs)?
- die Konsumenten?
- Wir alle?
- die Unternehmen?

## Die traditionelle Sichtweise

---

- Trennung von staatlicher Politik und privater Wirtschaft:
  - » der Staat setzt die Rahmenbedingungen,
  - » die privaten Unternehmen verfolgen ihre Gewinnziele innerhalb dieser Rahmenbedingungen,
- der Staat
  - » reguliert die Wirtschaft im öffentlichen Interesse,
  - » ist verantwortlich für die Garantie der Bürgerrechte.
- die Unternehmen
  - » tragen keine besondere soziale oder politische Verantwortung,
  - » weit verbreitet: Ablehnung von CSR.

# Globalisierung, „postnationale Konstellation“ (Habermas) und CSR

---

- Grenzen staatlicher Regulierungskapazität
  - » Globalisierung und „global public goods problems“
  - » „failed states“ / Unrechtsstaaten
- Grenzen der Internationale Organisationen
  - » unregulierte Problemfelder
  - » internationale Regeln ohne Sanktionen
- Neue Formen der Global Governance
  - » „soft law“ statt „hard law“, freiwillige Selbstregulierung
  - » Beteiligung privater und zivilgesellschaftlicher Akteure
  - » neue Herausforderungen und Verantwortung der Unternehmen

## Was ist der UN Global Compact (UN GC)?

---

- WEF 1999: Initiative des UN-Generalsekretärs Kofi-Annan
- Gründung am 26. Juli 2000 in New York
- „Weltweiten Vereinbarung“ zwischen der internationalen Wirtschaft, UN-Organisationen und Nichtregierungsorganisationen (NGO)
- Freiwillige Verpflichtung auf zehn Prinzipien zur Einhaltung der Menschenrechte, Unterstützung von Arbeit- und Umweltstandards sowie zur Bekämpfung der Korruption
- Ziele: weltweite Partnerschaft und Netzwerkstruktur zwischen öffentlichen und privaten Akteuren, Schaffung einer stabilen, menschlichen Weltwirtschaft, Lernen und Wissensaustausch
- Aktuell sind ca. 4000 Teilnehmer registriert

Vgl. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

# Die zehn Prinzipien des UN Global Compact

---

## **Menschenrechte**

1. Schutz der internationalen Menschenrechte
2. Verhinderung von Menschenrechtsverletzungen

## **Faire Arbeitsnormen**

3. Wahrung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts auf Kollektivhandlungen
4. Abschaffung von Zwangsarbeit
5. Abschaffung von Kinderarbeit
6. Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung

## **Schutz der Umwelt**

7. Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen
8. Förderung von Verantwortung gegenüber der Umwelt
9. Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

## **Korruption**

10. Kampf gegen alle Formen der Korruption, einschliesslich Erpressung und Bestechung

## Probleme des UN Global Compact

---

- Generelle Kritik am UN Global Compact (UNGC)
  - » Keine Garantie, dass Unternehmen die Prinzipien einhalten (Transparenz, Monitoring)
  - » Fehlen rechtlicher Verbindlichkeit (Sanktionsbewehrtheit)
  - » Westlich geprägtes Verständnis der Menschenrechte
- Offene Fragen:
  - » Stellt der UNGC die Globalisierungskritiker zufrieden?
  - » UNGC als „bluwashing“ oder blosser Rhetorik?
  - » Welche Verantwortung haben die MNU grundsätzlich im Rahmen der Globalisierung?
  - » Welche Massnahmen müssen MNUs ergreifen?

## Nike Case Study: Die Erfolgsgeschichte (Scherer 2003)

---

- Nike ist Weltmarktführer für Sportschuhe und Sportbekleidung, Sitz: Portland (Oregon)
- 1963: Philip Knight beginnt, Sportschuhe aus Japan zu importieren; 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
- 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

## 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/)

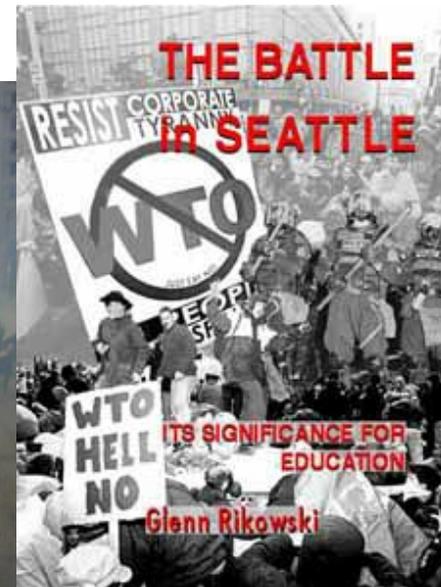
## Adbuster von Nike-Kritikern

---





## Kritik der Globalisierungsgegner zielt auch auf Corporate Brands





Niketown Manhattan, New York

## Massnahmen von Nike

---

- Nike setzt folgende Massnahmen mit Geltung für über 650000 Arbeitnehmer in den Zulieferbetrieben in Kraft:
  - » Nike Code of Conduct
  - » 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 (Elementary School/High School)
  - » Kreditprogramme für Familien (Mikro-Kredite)

## Nike's Reaktionen auf anhaltende Proteste (Scherer 2003)

---

- 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)

## Nike's Weg zu globaler Verantwortung

---

- 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)

## CSR als organisationaler Lernprozess (Zadek HBR 2004)

Stufe	Defensive	Compliance	Managerial	Strategic	Civil
<b>Was die Unternehmen tun?</b>	Verleugnung der Praktiken, Zurückweisung von Verantwortung	Verabschiedung von Standards, CSR als „cost of doing business“	Einbettung von CSR in Managementstrukturen und –prozesse	Integration von CSR in die Geschäftsstrategie	Förderung der branchenweiten Verankerung von CSR
<b>Warum sie es tun?</b>	Verteidigung der Reputation; Schutz vor kurzfristigen Produktivitätsverlusten und Marktanteilsverlusten	Massnahmen zur Verhinderung einer mittelfristigen Erosion des ökonomischen Werts der Firma	Integration verantwortlicher Prinzipien in alle Operationen und Entscheidungen	Verknüpfung von CSR mit Prozessinnovationen zur Schaffung neuer Erfolgspotentiale und zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zur Vermeidung von first-mover disadvantages

## Agenda:

# Verankerung von CSR bei Schweizer UNGC Unternehmen

---

- 2003: Survey bei Schweizer Grossunternehmen des UNGC
  - » sehr positives Bild
- zugleich: Survey bei NGOs
  - » negatives Bild
- 2005-2007: case studies bei Schweizer Grossunternehmen (ABB, CS, Nestle, Novartis, UBS)
  - » Vergleich der Public Images mit den internen Strukturen und Prozessen
  - » Messung der Verankerung von CSR
- ab 2008: case studies bei Schweizer KMUs
- ab 2008: Legitimation von UNGC und Legitimation der Unternehmen

## Literatur

---

- G. Palazzo & A. G. Scherer (2008). Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation. ***Academy of Management Review*** 33: forthcoming.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2008). Globalization and Corporate Social Responsibility. In: ***Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility***. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (Eds.), Oxford: Oxford Univ. Press: 413-431.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (Eds.) (2008). ***Handbook of Research on Global Corporate Citizenship***, Cheltenham: Edward Elgar, in press.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility. Business and Society Seen From a Habermasian Perspective. ***Academy of Management Review*** 32 (4): 1096-1120.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. (2006), Global Rules and Private Actors – Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance. ***Business Ethics Quarterly*** 16 (4): 505-532.
- Palazzo, G. & Scherer, A. G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. ***Journal of Business Ethics*** 66: 71-88.
- Scherer, A. G. (2003). ***Multinationale Unternehmen und Globalisierung***, Physica.
- Scherer A. G. & Smid, M. (2000). The Downwards Spiral and the U.S. Model Business Principles. Why MNEs Should Take Responsibility for the Improvement of World-Wide Social and Environmental Conditions?, ***Management International Review*** 40: 351-371.