

Christian Ulbricht

## Entzauberung eines Mythos? Kritik und Rechtfertigung am Beispiel von Nike

*Keywords:* criticism, justification, legitimacy, social standards, exploitation, Nike, test

*Schlagwörter:* Kritik, Rechtfertigung, Legitimität, Sozialstandards, Ausbeutung, Nike, Bewährungsprobe

„Apple is facing a Nike Moment!“  
(*Guardian* 20. 2. 2012)

Der „Nike Moment“ ist zu einem Synonym für schlechte Arbeitsbedingungen von Konzernen und ihren Zulieferbetrieben geworden. Schon Anfang der 1990er Jahre war eine weltweite Empörung über die Arbeitszustände in den *Sweatshops* in Asien und anderswo zu bemerken. Dass diese Kritik auf die betroffenen Unternehmen eine gewisse Wirkung und einen Rechtfertigungsdruck auslöste, ist unbestritten. Wie Miriam Abu Sharkh nachweisen konnte, geht die Wirkung der ILO-Konventionen (ILO – *International Labour Organization*) zum Verbot von Kinderarbeit nicht unmittelbar auf die Befolgung der Konventionen zurück, sondern vielmehr auf die öffentliche Thematisierung des Problems und der normativen Mobilisierung vieler NGOs (Abu Sharkh 2002). Das ist ein Erfolg der Kritik. Allerdings ist dieser in höchstem Maße voraussetzungsvoll und erklärungsbedürftig. Da die moralische Beobachtung der kritisierenden Akteure auf moralischen Erwartungen basiert, soll es eine wesentliche Aufgabe in diesem Beitrag sein, sich die hier zugrunde liegenden Normen näher anzuschauen. Woher stammen die Werte, die die Debatten um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen befeuern? Was sind die Voraussetzungen für die Mobilisierung?

Die Einforderung von fairen und gerechten Löhnen geht weit über nationalstaatliche Grenzen hinaus und reicht in sehr unterschiedliche Kontexte hinein, wie nicht zuletzt die *Fairtrade*-Kampagnen vieler NGOs zeigen. Nicht so sehr für einen Aktivist, jedoch für die Sozialwissenschaften stellen sich damit die Probleme fortschreitender Erosion organisierter Solidarität (Brunkhorst 2001), denn

- der nationale Wohlfahrtsstaat, der einen wesentlichen Beitrag für die organisierte Solidarität leisten sollte, ist selbst gefährdet. Ein

Bedeutungsverlust bzw. ein Abbau des Sozialstaates unter dem Druck der wirtschaftlichen Globalisierung (Stichwort *race-to-the-bottom*) scheint offensichtlich (Alber & Standing 2000).

- Es existiert bis jetzt kein globales Rechts- und Normensystem, welches soziale Normen vorgeben beziehungsweise demokratische Rechenschaft ermöglichen könnte (Willke & Willke 2007; Palazzo & Scherer 2006).
- Je höher der Abstraktions- und Verallgemeinerungsgrad von Normen ist, desto schwächer werden Reziprozität und Solidarität der Akteure untereinander (Beckert u.a. 2004).
- Nach den theoretischen Vorstellungen der Postmoderne bei Michel Foucault (1966) oder von einer funktional differenzierten Gesellschaft bei Niklas Luhmann (1997) besteht global keine einzige alles integrierende Moral, die genau die eine Legitimität erzeugen könnte. In der modernen Gesellschaft kann jegliche Repräsentation eines konsistenten moralischen Standpunkts stets bezweifelt und verworfen werden.

Die genannten Punkte sind als schwierige Vorzeichen für die Entwicklung, Verbreitung und Akzeptanz von *Fairtrade*-Forderungen und deren Umsetzung zu deuten. Dennoch sind Erfolge sichtbar, die wissenschaftlich mit Begriffen wie „globale Menschenrechtskultur“ (Richard Rorty), „globale Zivilgesellschaft“ (Jean Cohen), „starke Öffentlichkeit“ (Nancy Fraser), oder „soziales Gewissen“ (De Swaan) bearbeitet werden. Weniger abstrakt ist ein Blick auf die Homepages der DAX-Konzerne, der zeigt, dass diesen die Demonstration der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung wichtig zu sein scheint. Zumindest scheint heute die Repräsentation einer grünen und sozialen Fassade unerlässlich, um sich gesellschaftliche Legitimität zu sichern. Bei diesen Initiativen von Unternehmen handelt es sich zunächst um reine Selbstverpflichtungen, die allerdings nur bedingt als freiwillig zu bewerten sind. Die Sozialstandards, an die sich Unternehmen anzupassen scheinen, werden in der aktuellen Literatur auch als Mythos einer *Corporate Social Responsibility* (CSR)<sup>1</sup> diskutiert (Hiß 2006). Ein Mythos ist eine institutionalisierte Regel, mit der sich Organisationen in ihrer Umwelt konfrontiert sehen. Die Übernahme von Mythen geschieht vor allem auf der Ebene der nach außen sichtbaren Formalstruktur der Unternehmen und soll ihnen darüber die Legitimität in der Gesellschaft verleihen (Meyer & Rowan 1977).

---

1 Im Neoinstitutionalismus soll der Mythos die Unternehmen von einem Übermaß an Kontingenz, Unsicherheit und Komplexität entlasten und Handlungsfähigkeit ermöglichen (Hasse & Krücken 2005). Regeln, die als Mythos „funktionieren“, haben die Eigenschaft des *taken for granted*. Ihre Wirklichkeit und ihre Wirksamkeit hängen von einem geteilten Glauben an sie ab.

Gerade aufgrund politisierter Skandale wächst der öffentliche Druck auf die Unternehmen, ihr Handeln nach geforderten sozialen und ökologischen Standards auszurichten. Dabei nimmt sich die globalisierungskritische Bewegung vor allem der Praxis der global agierenden Unternehmen an. Zumeist erfolgt dies in der Öffentlichkeit der westlichen Industrieländer, die Defizite an den Produktionsstandorten in Entwicklungsländern thematisiert. Besondere Aufmerksamkeit erzielt dabei die Berichterstattung über die Lage der Arbeitnehmer in den Entwicklungsländern. Ihr Grundtenor ist folgender: Die Unternehmen entzögen sich den Regelwerken der westlichen Nationalstaaten, spielten ihren Mobilitätsvorteil aus und verlagerten ihre Produktionsstandorte in Länder mit weniger ausformulierten und spezifizierten Regeln. Das Kapital entziehe sich somit den nationalen Regulierungszusammenhängen (Hirsch 1995; Sassen 1996). Die Arbeitsbedingungen in den Produktionsstandorten werden in öffentlichen Kampagnen von NGOs als Verstoß gegen Menschenrechte, als Ausbeutung von Arbeiterinnen, Arbeitern und Kindern und als Zwangsarbeit kritisiert. Gleichzeitig werden die Unternehmen zu sozial und ökologisch verantwortlichem Handeln aufgefordert (Scherrer & Greven 2000). Indes reagieren Unternehmen auf die Kritik und betonen in ihrer Öffentlichkeitsarbeit ihre Nachhaltigkeitsprogramme, die wiederum Anlass zur Kritik geben. Reizworte für das sogenannte *Greenwashing* sind in der Kritik Begriffe wie *Corporate Social Responsibility*, *Social Marketing*, *Business Ethics* oder *Behavior Change* (Ude 2009). Allerdings wäre es verfrüht zu sagen, die Unternehmen verhielten sich in Folge der Proteste in der Öffentlichkeit nun ethischer. Der vermutete Zusammenhang zwischen dem Druck der Öffentlichkeit und der Konsolidierung von Verhaltensstandards in Unternehmen und die hier wirkenden Mechanismen sind erklärungsbedürftig.

Dieser Beitrag widmet sich somit zwei zentralen Fragen: Erstens, welche sozialen Mechanismen sind dafür verantwortlich, dass die Kritik die Unternehmen in solch einer Art und Weise kritisieren kann, dass das Thema für diese überhaupt über nationalstaatliche Grenzen hinweg relevant wird? Worauf basiert der Erfolg der Kritik? Aufbauend darauf soll im zweiten Schritt geklärt werden, wie es die Kritik offensichtlich schafft, die Regelwerke in Unternehmen erfolgreich zu konsolidieren bzw. straffen zu können?

In Bezug auf die erste Frage wird die These vertreten, dass die Kritik ihre Kraft aus der Empörung bezieht, deren Quelle respektive soziale Resonanz im Ausbeutungsbegriff zu suchen ist, der den westlichen Industriegesellschaften entstammt. Hinsichtlich der zweiten Frage wird erwartet, dass die Kritik die Heuchelei der Unternehmen anprangert. Damit wird die Lücke zwischen „Talk und Action“ des Unternehmens öffentlich sichtbar gemacht, und es kommt so zur Dekonstruktion der Fassade. In Hinblick auf

die Reaktion der Unternehmen auf einen Verlust der Fassade bleibt dann zu klären, inwieweit wir es mit einer Entzauberung des Mythos des gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmens zu tun haben.

Eine besondere Arena, in der man das Wechselspiel von Kritik und Rechtfertigung beobachten kann, ist der schon angesprochene Fall des Unternehmens Nike. Zum einen gilt Nike in der Managementliteratur als ein *Best-Practise-Case* dafür, wie man auf enttäuschte Erwartung reagieren sollte, um das positive Image eines Konzerns wiederherzustellen. Zum anderen ist Nike für die Kritiker ein Präzedenzfall für die Schatten der Globalisierung. So bestätigte der Gründer und ehemalige CEO von Nike – Phil Knight – selbst, dass Nike zu einem „Vorzeigekind für die Antiglobalisierungsbebewegung“ (Knight, zit. nach Locke 2003: 9) wurde. Der Fall zeigt Gründe auf, warum die Kritik es schafft, das Unternehmen zu politisieren und zu moralisieren und davon ausgehend zur Straffung der Regeln beizutragen. Der Fall offenbart auch, für wen die Anpassung des Unternehmens Nike an die Sozialstandards eigentlich eine erfolgreiche Story ist.

## Rechtfertigungsordnungen – kleine Strukturen mit großer Konsequenz

Die Debatten um *Fairtrade*, Nachhaltigkeit oder Unternehmensverantwortung zeigen wie in einem Brennglas, dass Akteure ihr Gewinnstreben mit universellen, allgemeingültigen Prinzipien bewerten und rechtfertigen (müssen). Wie im Fall Nike noch darzulegen sein wird, zählt für das Überleben am Markt nicht nur Effizienz sondern auch Effektivität im Vorweisen von anerkannten Normen und Werten. Die Frage stellt sich, welche Werte die Legitimität sichern. Gerade in der Transnationalisierung von wirtschaftlichen Aktivitäten und ihrer Kritik kommen Personen und Dinge aus verschiedenen Welten zusammen. Das bedeutet, dass unmittelbar kein gemeinsames Verständnis darüber herrscht, welche Wertigkeiten und welche sozialen Ordnungen hier greifen.

Zur Analyse dieser Situation wird ein theoretischer Rahmen benötigt, innerhalb dessen sich Geltungsfragen, argumentative Auseinandersetzungen und Konflikte und die stetige Umkämpftheit von konkurrierenden Moralvorstellungen angemessen darstellen lassen. Im folgenden Beitrag sollen hierzu die Theorie der Rechtfertigung und im Speziellen der Rechtfertigungsordnungen herangezogen werden. Für eine solche Analyse steht prominent und aktuell das Buch *Der Neue Geist des Kapitalismus* von Luc Boltanski und Ève Chiapello (2006), dessen theoretisches Grundgerüst auf die Arbeit *Über die Rechtfertigung* von Luc Boltanski und Laurent Thévenot

aus dem Jahr 1991 zurückgeht (Boltanski & Thévenot 2007). Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Kritik. Kritik zwingt zur Rechtfertigung und zur Legitimation einer sozialen Ordnung. So bedarf nach Boltanski und Thévenot auch das Profitstreben gegenüber der Kritik einer kulturellen und moralischen Grundlage, die mit dem theoretischen Konstrukt der Rechtfertigungsordnung analysiert werden soll.

Im Folgenden geht es zunächst darum, dieses Konstrukt genauer zu betrachten. Dazu werden drei Annahmen näher diskutiert. Als Ausgangspunkt dient die Problematik der Koordinierung menschlichen Verhaltens: Wie schaffen es Individuen, einen Sinn für Ordnung zu kreieren, der ihnen erlaubt, ihre Handlungen so zu koordinieren, dass sie wechselseitig Bedeutung gewinnen? Die Antwort von Boltanski und Thévenot lautet: Indem Individuen in direkter Kommunikation Makrostrukturen aktivieren und abrufen, um ihre wechselseitigen Handlungsverpflichtungen zu rechtfertigen. Nach der ersten Annahme koordinieren Individuen ihre Handlungsabsichten untereinander, indem sie auf moralische Ordnungsmodelle zurückgreifen, die sogenannten Rechtfertigungsordnungen. In einer Situation der Unsicherheit erfordert das Zusammenspiel von Akteuren Koordinationsleistungen. Die Akteure lösen die Koordinationsaufgaben, indem sie die Situation und die ihr zugrunde liegenden sozialen Regeln beziehungsweise Normen interpretieren, vervollständigen und anwenden. Akteure orientieren sich an vorhandenen Wertigkeiten und Qualitäten von Dingen und Personen und geben diesen eine Ordnung. Die Ordnung ist dann legitim, wenn Einverständnis über ein übergeordnetes Prinzip, das Äquivalenzprinzip, herrscht. Dieses Prinzip sagt aus, auf welcher Grundlage Handlungen, Gegenstände und Personen in eine Wertigkeitsordnung gebracht werden können. Es gibt den Akteuren eine wirksame Rechtfertigung für ihr Handeln an die Hand und erlaubt ihnen vernünftig, rational und sinnhaft zu erscheinen. So sind Akteure in der Industrie mit Hilfe des Effizienzkriteriums in der Lage, unterschiedliche Maschinen zu bewerten und ihnen eine Rangfolge zuzuweisen. Wird die ermittelte „Größe“ einer Maschine angezweifelt, so ist die Überprüfung ihres Ranges mithilfe des Effizienzkriteriums möglich. In dieser Welt der Industrie bildet das Effizienzkriterium das Äquivalenzprinzip.

Die zweite Annahme besagt, dass sich die Handlungs koordinierung solange automatisch vollzieht, bis Störungen auftreten, die die Akteure dazu zwingen, gültige unterstellte Annahmen zu überprüfen. Akteure haben nun Anlass dazu, die Bedeutsamkeit oder die Belanglosigkeit der Veränderungen und Störungen zu bestimmen. Störung tritt in diesem theoretischen Rahmen auch in Form von Kritik auf.

Nach der dritten Annahme bildet das Moment der Wechselbeziehung zwischen Kritik und Rechtfertigung den eigentlichen Ort der gesellschaftlichen Reproduktion. Die Herstellung von sozialer Ordnung vollzieht sich hier nach in einem Prozess des Sich-Kritisierens und des Sich-Rechtfertigens. Vergesellschaftung tritt dort auf, wo ein Zwang zur Rechtfertigung akut ist.

Diese Annahmen dienen der Modellierung der „Art und Weise, wie Akteure im Rahmen konfrontativer Auseinandersetzungen vorgehen, sobald sie mit der Forderung nach Rechtfertigung konfrontiert werden“ (Boltanski & Chiappello 2005: 465). Dabei geht es im Kern darum, Äquivalenzbeziehungen herzustellen, indem man „Größe“ oder Werte definiert (Hessinger 2008: 75). Nach Boltanski und Thévenot lassen sich in der empirisch vorfindbaren Vielfalt sechs Rechtfertigungsordnungen<sup>2</sup> identifizieren, die auch in der Gegenwart eine regulative Funktion besitzen und die die Perspektive der Akteure auf ganz bestimmte Größen und Konsistenzanforderungen einstellen:

- Die „erleuchtete Polis“, die ihre Wertungen und Zuschreibungen von Größe auf das „Heilige“ und Außeralltägliche bezieht;
- Die „familienweltliche Polis“, in der es um persönliche Abhängigkeiten geht, die sich nach Geschlecht, Alter und der Stellung in der Generationenkette richten;
- Die „Reputationspolis“, in der Größe durch die Meinung Dritter vermittelt wird;
- Die „bürgerweltliche Polis“, in der Größe sich nach der Verkörperung der *volonté generale* richtet;
- Die „marktwirtschaftliche Polis“, in der der wirtschaftliche Erfolg zählt, begehrte Güter auf Wettbewerbsmärkten anzubieten;
- Die „industrielle Polis“, in der Effizienz und professionelle Kompetenz die Größe verbürgen (Boltanski & Thévenot 2007: 120ff).

Nach den Autoren sind soziale Situationen durch eine Pluralität von Wertigkeitsordnungen gekennzeichnet. Dabei beansprucht jede Rechtfertigungsordnung für sich, eine vollständige Handlungsgrammatik für die Akteure zu sein. Gleichzeitig konkurrieren Wertigkeitsordnungen in ihrem Anspruch Grundlage für Handlungen in einer Situation zu bieten (Diaz-Bone 2009: 240).

## Kritik als Form der öffentlichen Normierung

Von der Beschreibung von Rechtfertigungsordnungen zur Thematisierung von fairen und gerechten Löhnen im Beispiel von Nike kommt man am

---

2 In den Studien von Boltanski, Chiappello und Thévenot wird die Rechtfertigungsordnung auch als Polis bezeichnet.

leichtesten, wenn zunächst die Funktion von Kritik in diesem Zusammenhang geklärt wird. Rechtfertigung ist notwendig, um Kritik an einer ungerechten Situation entweder zu bestätigen oder zu entkräften. Die objektive Geltung von Personen und Werten hängt demnach davon ab, wie diese im Rahmen eines Regimes legitimer Prüfungen („Bewährungsproben“) als Wertigkeiten geltend gemacht werden können. Im Beispiel wird dies später an den zentralen Bewährungsproben des Unternehmens Nike, wie den Arbeitsrechten und der Entlohnung, verdeutlicht.

Eine Bewährungsprobe ist stets auch eine Kraftprobe (Boltanski & Chiapello 2006: 72). Diese unterscheiden sich jedoch an einer wichtigen Stelle: Bei einer Kraftprobe wird die Bestimmung einer spezifischen Größe durch Stärke entschieden. Die Bewährungsprobe setzt durchaus auch voraus, dass Stärke eine Rolle spielt, allerdings wird in der Bewährungsprobe darauf geachtet, dass die gefundenen Wertigkeiten das Ergebnis einer gerechten Wertigkeitsordnung ist. Gerechtigkeit bedeutet für Boltanski und Chiapello, dass Bewährungsproben so zu formulieren und ihre Ausführungen so zu kontrollieren sind, dass jegliche Störung durch eine äußere Macht ausgeschlossen wird (Boltanski & Chiapello 2001: 472). Ziel und Ressourceneinsatz müssen definiert und spezifiziert sein. Bei der Kraftprobe findet man dagegen weder eine Spezifizierung der Ziele oder des Ressourceneinsatzes, noch unterliegt das Ergebnis der Stärke einer Kontrolle. Mit der Bewährungsprobe konzipieren Boltanski und Chiapello eine Prüfungssituation, die ein Gerechtigkeitsmodell bildet. Sie ist damit gewissermaßen ein Organisationsprinzip für soziale Konkurrenz. Bewährungsproben zielen darauf ab, einen fairen und gerechten Wettbewerb zu ermöglichen, sowie gleiche Ausgangsbedingungen herzustellen und damit die Anwendung des meritokratischen Prinzips zu ermöglichen.

Die Einrichtung einer legitimen Bewährungsprobe überführt nach Boltanski und Chiapello Illegitimität (Kraftprobe) in Legitimität (Bewährungsprobe). Hierin besteht in großem Maße die Aufgabe der Kritik. Sie besitzt die Funktion der öffentlichen Normierung von Prüfungen (Boltanski & Chiapello 2001: 445). Das Fallbeispiel zeigt, wie das Konventionalisierungsniveau der Bewährungsprobe aufgrund der Kritik kontinuierlich ansteigt (siehe die 4 Phasen der Reaktion des Unternehmens Nike).

Es stellt sich nun die Frage, wie diese Überführung von einer Kraftprobe zu einer Bewährungsprobe konkret stattfinden kann. Dieser Prozess beinhaltet die Identifikation und Qualifikation von Kraftproben und der ihnen zugrundeliegenden Kräften. Die Kritik kann dies in einer korrektiven wie radikalen Absicht tun. Eine Gemeinsamkeit von beiden Arten ist jedoch, dass die Kritik die vorherigen Formen der Rechtfertigung delegitimieren

und sie ihrer Wirksamkeit berauben muss, indem sie diese mit allgemeinwohlorientierten Argumenten konfrontiert und dabei die Ungerechtigkeiten aufdeckt. „Auf der Kritik lastet die Aufgabe, die Prüfung durchzuführen, ob die durch die Verschiebung in Gang gesetzten Veränderungen schädlich für das Gemeinwohl sind.“ (ebd.: 371) Sie trägt die Beweislast dafür, dass sich etwas verändert hat.

Daraus ergeben sich zwei grundlegende Probleme für die Kritik: Erstens spielt der zeitliche Horizont eine Rolle, denn gegenüber einem Umgehen oder einer Verschiebung von Bewährungsproben<sup>3</sup> ist die Kritik stets im Rückstand. Zweitens ist die Kritik durch die von ihr mitbewirkte Dekontventionalisierung zunächst orientierungslos und sie muss sich die Frage stellen, inwieweit etablierte Kategorien noch greifen, um die Veränderungen angemessen zu interpretieren.

Pierre Bourdieu zufolge ist ein solches Unterfangen alles andere als selbstredend. „Gesellschaftliche Urteilskraft“ heißt nämlich für ihn, dass sich die kritischen Kräfte einer „unterlegenen Population“ von den Einflüssen symbolischer Gewalt befreien und sich pragmatisch an den Dringlichkeiten der Situation und auf verallgemeinerungsfähige Wertigkeiten hin orientieren – und sich nicht auf „scholastische Disputationen“ einlassen (Bourdieu 1997).

Boltanski und Chiapello unterstellen in ihrem Modell, dass im Fall legitimer Bewährungen die Form der Macht, deren Anwendung als gerecht bewertet wird, zum Gegenstand einer „Kategorisierungsarbeit“ im Sinne einer Anpassung an eine Gerechtigkeitsvorstellung geworden ist. Die Frage stellt sich, wann und wie Kritik im Sinne einer Kategorisierung der Macht „erfolgreich“ ist. In welchem Fall bewirkt Kritik eine Rechtfertigung, die sich allgemeinwohlorientierter Argumente bedient? Dies gilt es in dem folgenden Fall weiter zu verfolgen.

## Das Beispiel Nike

Nike ist ein gern bemühtes Beispiel, um die Gegensätze von Markt und Moral zuzuspitzen. Für die forschungspraktische Relevanz kann dies nur von Vorteil sein, denn es ist somit ein ausreichend dokumentierter Fall. Als Ausgangspunkt wird eine Aussage vom Gründer des Unternehmens, Phil Night, herangezogen, in der er das Geschäftsmodell des Unternehmens beschreibt:

„Unser Geschäftsmodell im Jahr 1964 ist im Wesentlichen das gleiche wie unser Modell heute: Wir wachsen durch das Investieren unseres Geldes in Design, Entwicklung, Marketing und Vertrieb und dann beauftragen wir

3 In diesem Artikel werden die Gründe beziehungsweise die Logik der Verschiebung nicht thematisiert.

andere Unternehmen mit der Herstellung unserer Produkte.“ (Knight, zit. nach Locke 2003: 4)<sup>4</sup>

Insbesondere lagert Nike die Produktion in den Kerngeschäftsfeldern „footwear“, „apparel“ und „equipment“ aus und bewerkstelligt die Produktion mit Hilfe von Zulieferbetrieben. Dazu liefert der aktuelle *Corporate Responsibility Report* folgende Daten:

„Die Produkte werden in rund 600 vertraglich gebundenen Fabriken in 46 Ländern auf der ganzen Welt hergestellt. Mehr als 1 Million Menschen, die von Lieferanten, Spediteuren, Händlern und anderen Geschäftspartnern beschäftigt sind, arbeiten, um bei der Herstellung, dem Vertrieb und dem Verkauf der Produkte auf der ganzen Welt zu helfen.“ (Nike 2009: 8)

In den Sparten „footwear“ und „apparel“ teilt sich die Produktion wie folgt auf:

„Der Großteil der Produktion verteilt sich auf China, Thailand, Indonesien, Malaysia, Vietnam, der Türkei, Sri Lanka, Kambodscha, Taiwan, El Salvador, Mexiko, Indien und Israel. Auf den größten einzelnen Bekleidungshersteller entfielen rund 5 Prozent des gesamten Geschäftsjahres 2009 zur Herstellung von Kleidungsstücken.“ (Nike 2009: 12)

Die Verlagerung von Produktionsstandorten in „Low-Cost-Production-Countries“ ist eine fundamentale Strategie, die den Konzern seit der Gründung begleitet. Wurde der komparative Kostenvorteil in einem Land geringer, so wurden die Produktionsstandorte mit Hilfe von Anreiz-Programmen von konkurrierenden Regierungen erneut verlagert.<sup>5</sup> Die Unternehmensgeschichte liest sich deshalb als ein ständiger Wechsel der Produktionsstandorte.

Bereits 1982 produzierte Nike 82 % der gesamten Sportschuh-Sparte in Korea und Taiwan. Die Betriebe, die diese Produktion übernahmen, waren wirtschaftlich und rechtlich unabhängige Zulieferbetriebe. Sie bauten die Fabriken, stellten Arbeiter ein, bestimmten die Bezahlung sowie die Arbeitsbedingungen und leiteten somit den gesamten Produktionsprozess. Genau diese Produktionsstandorte wurden von den Anti-Nike-Kampagnen besonders kritisiert. Im Folgenden gilt es, die Kritikpunkte zunächst darzustellen, bevor an die Beschreibungen eine soziologische Interpretation anschließt.

Zur Rekonstruktion des Falls wurde ein Textkorpus aus 10 Dokumenten zusammengestellt. Die Auswahl der Dokumente erfolgte nach der Methode

4 Ü.d.V. Sofern nicht anders angegeben, stammen die Übersetzungen der englischen Zitate im Text vom Verfasser.

5 So wurden Zulieferbetriebe Ende der 1980er Jahre aufgefordert, die Produktionsstätten von Südkorea und Taiwan nach China, Vietnam und Indonesien zu verlagern, weil die Stundenlöhne hier deutlich geringer waren. Im Vergleich zu 3 US\$ betragen sie in diesen Ländern nur 30 US-Cent pro Arbeitsstunde.

der angebotszentrierten Fokusanalyse (Luzar 2004: 116). Nicht die Zugehörigkeit der Daten zu einem bestimmten Typus (z.B. Website, wissenschaftlicher Text), sondern das jeweilige Thema war ausschlaggebend für die Auswahl der Dokumente.<sup>6</sup> Die Analyse der Texte folgt den Regeln der qualitativen Inhaltsanalyse.

### Kritikpunkte: Ausbeutung, Kinderarbeit sowie Gesundheits- und Sicherheitsprobleme

Die Analyse der ausgewählten Dokumente ergab in der Hauptsache drei verschiedene Kritikpunkte. Diese sind der Vorwurf der Ausbeutung, der Vorwurf der Kinderarbeit und der Hinweis auf Gesundheits- und Sicherheitsprobleme bei Nike. Die Kritik bildet daher keinen einheitlichen Block, sondern differenziert sich je nach Thematik und Akteuren aus. Die Vorwürfe der Ausbeutung sowie der Kinderarbeit werden im Folgenden ausführlicher geschildert.

Die Liste der Vorwürfe der Ausbeutung in den Zulieferbetrieben des Unternehmens Nike ist lang und unübersichtlich. Menschenrechtsgruppen und „Labor-Rights-Aktivist:innen“ berichteten regelmäßig über die Arbeitsbedingungen in den Fabriken. Anfang der 1990er Jahre wurden die „Hungerlöhne“ in den *Sweatshops* von Nike von verschiedenen NGOs kritisiert. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass Nike seine Arbeitnehmer unterhalb des gesetzlichen Mindestlohns bezahlt und dass diese Löhne kaum zum Überleben reichen. So schätzte die NGO *Global Exchange*, dass der Monatslohn in den Fabriken von Indonesien im Jahr 1998 20 US\$ betrug, was weniger als 1 US\$ am Tag entspricht. Die Lebenserhaltungskosten der Beschäftigten wurden dagegen auf 30 bis 35 US\$ pro Monat geschätzt. *Global Exchange* kommt diesbezüglich zu folgendem Schluss:

„Nike hatte ihren indonesischen Arbeitern noch nicht einmal den Mindestlohn gezahlt. In der Tat, alle Schuh-Unternehmen ersuchen die Regierung in Indonesien Jahr für Jahr um eine Ausnahme von der Zahlung des Mindestlohns, mit der Begründung, dass es eine ‚Härte‘ für die Fabriken wäre, diesen zu bezahlen. Und das wäre ein Lohn, der laut der indonesischen Regierung selbst nur 70 % der grundlegenden Bedürfnisse einer Person abdeckt.“ (*Global Exchange* 1999)

6 Zu diesem Textkorpus zählen: Locke 2003; Khan u.a. 2007; Scherer 2003; Oxfam International 2006; Clean Cloth Campaign 2002; *Global Exchange* 1999; Nike 2001: 1ff; Nike 2004: 1-2 und das Kapitel zu „Workers in Contract Factories“; Nike 2007: 1-15; Nike 2009: 1-20, 31-78. Durch die ausgewählten Dokumente könnte der Eindruck entstehen, dass die Kritik einheitlicher und homogener ist, als dies tatsächlich der Fall war.

Dieser Vorwurf wurde mit Hilfe einer Dokumentation von Jeff Ballinger im US-Fernsehsender CBS untermauert, an die weitere Printmedien anknüpften und das Unternehmen kritisierten, unter anderem The New York Times und The Economist. Die tägliche Arbeitszeit, Überstunden, körperliche Züchtigung und Gewerkschaftsverbot waren weitere Themen, die in den Berichten der NGOs eine Rolle spielten. So wurde berichtet, dass Arbeitnehmer täglich 10 bis 12 Stunden arbeiten und dies 6 Tage in der Woche. Viele Zulieferbetriebe erheben Geldstrafen, wenn sich die Arbeitnehmer weigerten, Überstunden zu leisten, oder wenn sie während der Produktion miteinander redeten. Bemühungen der Arbeitnehmer, sich zu organisieren, wurden unterdrückt und die Initiatoren in manchen Fällen inhaftiert.

Am 6. April 1995 strahlte CBS eine Dokumentation aus, die eine Welle der Empörung auslöste (Locke 2003). Sie zeigte dem Zuschauer, wie Kinder aus der Region Sialkot in Pakistan in kleinen dunklen Räumen Fußbälle zusammennähen. Die Dokumentation wurde weltweit von den Massenmedien aufgegriffen, und so wurde Sialkot auf einen Schlag für die fragwürdigen Arbeitsbedingungen der Fußballindustrie berühmt. Bis dahin kam die Mehrheit der produzierten Fußbälle aus dieser Region in Pakistan unter dem Namen der weltweit führenden Produzenten wie Adidas oder Nike. In Sialkot arbeiteten zu diesem Zeitpunkt je nach Auftragslage 30.000 bis 60.000 Arbeiter. Davon waren schätzungsweise zwischen 30 % und 58 % Frauen und der Rest teilte sich gleich zwischen Männern und Kindern auf. Die ILO schätzte sogar, dass 15.000 Kinder dort arbeiteten – aufgrund der Tatsache, dass die Produktion der Fußbälle in Akkordarbeit von zuhause aus getätigt wurde und die Kinder dort mitarbeiten mussten (ILO 1999). Nachdem diese Produktionsstandorte in den Medien skandalisiert wurden, wurde ein Jahr später – 1996 – eine Kampagne unter dem Namen *Foul Ball Campaign* gegründet, um weiter Druck auf die Industrie auszuüben. Im Februar 1997 – auf der Jahreskonferenz der Fußballindustrie – zeigte dieser Druck Wirkung, und es wurde eine Koalition gegründet, die den Beschluss fasste, Kinderarbeit aus dieser Industrie zu eliminieren. Unter den Mitgliedern befanden sich Vertreter der Fußballindustrie wie SICA (*Soccer Ball Industry Council of America*), WFSGI (*World Federation Sporting Goods Industry*), CSCCI (*Sialkot Chamber of Commerce and Industry*), UNICEF, ILO und *Save the Children*. Bereits im Oktober 1997 begann die Implementierung der Vorschläge in die Praxis der Unternehmen. Das Hauptanliegen bestand darin, die Produktion aus den Haushalten in Fabriken mit Monitoringsystemen zu verlagern (ILO 1999). Des Weiteren wurde ein Paket von Sozialprogrammen eingeführt, das die Vergabe von Mikrokrediten, Weiterbildungsprogramme und den Bau von Schulen beinhaltete. 2003

kam die ILO zu dem Ergebnis, dass 95 % der Exporte aus Sialkot ohne Kinderarbeit produziert wurden. Das Verhalten aller Akteure im Umgang mit dieser Krise wurde als *Best-Practice-Case* in der Managementliteratur angepriesen (Khan u.a. 2007: 1070).

## Die Reaktion von Nike

Die Reaktion des Unternehmens auf die Kritik lässt sich am besten chronologisch nachzeichnen und dabei in vier Phasen untergliedern (Scherer 2003: 32). Phase I (1990-1992): Anfang der 1990er Jahre reagierte Nike auf die ersten Ausbeutungsvorwürfe mit einer Zurückweisung und argumentierte, dass die Zulieferbetriebe nicht zum Unternehmen gehörten: „Wir bezahlen niemanden in den Fabriken, und in den Fabriken legen wir nicht die Regeln fest, es liegt an ihnen.“ (Katz 1995: 20) Ein weiteres Argument war, dass Nike dafür keine Verantwortung trage: „Es ist hier nicht unsere Aufgabe, das zu untersuchen (...) Wir hatten keine Ahnung über Fertigung. Wir sind Vermarkter und Designer.“ (Nike, zit. nach Locke 2003: 11) Nike lehnte darüber hinaus eine Kommunikation mit den kritischen Stimmen gänzlich ab und verwies darauf, dass ähnliche große Sportartikelhersteller unter gleichen Produktionsbedingungen operierten. Die Reaktion von Nike zeigt, dass zu diesem Zeitpunkt die Erwartung der Umwelt an die Organisation noch kein Legitimierungspotenzial besaß. Doch die hartnäckige Kritik und die Mobilisierung der Öffentlichkeit wurden durch diese defensive Reaktion von Nike nicht befriedet. Nike realisierte schnell, dass die Schuldzurückweisungen keinen guten Einfluss auf das Image der Marke hatten.

Phase II (1992-1996): 1992 formulierte Nike einen „Code of Conduct“ und ein „Memorandum of Understanding“. Mit diesen Aktionen verpflichtete sich nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch die Zulieferbetriebe dazu, die Arbeitsgesetze (bezüglich Mindestlohn, Überstunden, Urlaub und Kinderarbeit) sowie die Sicherheits- und Umweltstandards des jeweiligen Heimatlandes zu beachten (Scherer 2003). Für die Kontrolle und Einhaltung der Kodizes engagierte Nike zusätzliche Firmen und gründete 1993 das Nike Environmental Action Team (Locke 2003). Nike versicherte, dass die Kontrollen keine Regelverstöße ergeben hätten.

Phase III (1996-1997): In dieser kurzen Zeit bemühte sich Nike, sein Image als verantwortungsbewusster Konzern zu festigen. Nike beauftragte den ehemaligen US-Botschafter und angesehenen Bürgerrechtler Andrew Young damit, die Einhaltung des *Code of Conduct* zu überprüfen. Young evaluierte 12 Fabriken in China, Vietnam und Indonesien und kam zu folgendem Ergebnis: „Es ist meine aufrichtige Überzeugung, dass Nike einen

guten Job bei der Anwendung von ihrem Code of Conduct macht. Aber Nike kann und sollte es besser machen.“ (Young, zit. nach Scherer 2003: 34) Dazu formulierte er einige Verbesserungsvorschläge für den *Code of Conduct* hinsichtlich formaler Beschwerdemöglichkeiten.

Phase IV (1998-2007): Durch den Skandal der Fußbälle produzierenden Kinder in Sialkot und den Bericht von Ernst & Young über die Gesundheits- und Sicherheitsprobleme, die beide nach dem Report von Young aufgedeckt wurden, befand sich Nike in einer schweren Imagekrise. Nike gründete 1998 das *Corporate Responsibility Department* und überarbeitete seinen *Code of Conduct* erneut grundlegend. Folgende Neuerungen sind eingeflossen:

- Nike engagierte weitere externe Beratungsunternehmen zur Kontrolle der Einhaltung des *Code of Conduct*. Außerdem sollten NGO's, Interessengruppen und Ausbildungsinstitutionen an der Untersuchung mitwirken. Die Ergebnisse wurden veröffentlicht.
- Das Mindestalter der Arbeitnehmer in den Fabriken wird auf 18 Jahre festgesetzt (in den körperlich weniger belastenden Bereichen der Bekleidungs- und Zubehörherstellung auf 16 Jahre).
- Alle Zulieferbetriebe müssen dem „US Occupational Safety and Health Administration“-Gesetz folgen.

1998 verkündet Phil Knight auf einer Pressekonferenz, dass Nike die Arbeitsbedingungen und Lebenschancen der Arbeiter verbessern will: „Nike ist ein Unternehmen von Leuten, die begeistert von Sport sind und den Wettbewerb lieben. Wir sind auch ein Unternehmen von Leuten, die sich in der Verantwortung sehen, ein ‘good corporate citizen’ zu sein.“ (Nike, zit. nach Scherer 2003: 20)

2000 begann Nike konstante Beziehungen zu NGOs und internationalen Organisationen aufzubauen. Zum einen wurde Nike im Jahr 2000 aktives Mitglied des UN Global Compact geworden, dessen Ziel es ist, die Aktivitäten der Unternehmen auf dem Gebiet der Menschen-, Arbeits- und Umweltrechte sowie die Bekämpfung der Korruption zu dokumentieren. Zum anderen wurde Nike Mitglied bei der von Bill Clinton gegründeten Initiative *Fair Labor Association* und war selbst Gründungsmitglied der *Global Alliance for Workers and Communities*.

Heute hat Nike ein *Corporate Responsibility and Compliance Department*, das die Aktivitäten von 85 Fachkräften und 1000 Produktionsspezialisten koordiniert. Jeder Zulieferbetrieb muss das sogenannte SHAPE-Programm (SHAPE – *Safety Health Attitude, People and Environment*) durchlaufen, das eine Evaluierung in den Punkten *Code of Conduct, Labor Practices, Cross Cultural Awareness, Safety, Health, Attitudes of Management* vornimmt

(Nike 2007). Ein Blick auf die Website von Nike zeigt den Stellenwert, den das Unternehmen CSR öffentlich zuerkennt. Das Unternehmen wirbt offensiv damit, dass die Sportartikel unter ökologisch akzeptablen und fairen sozialen Bedingungen hergestellt werden. Folgt man der Selbstbeschreibung, so bedeutet das Thema für Nike jetzt folgendes:

„Vor zehn Jahren hatten nur wenige Unternehmen ein Corporate Responsibility Team. Heute sind wir über die Worte der gesellschaftlichen Verantwortung hinaus, hin zu einem sich entwickelnden nachhaltigen Wirtschaften und zu einem Innovationsteam. Wir sehen Nachhaltigkeit sowie auch Sozial- und Umweltstandards als einen mächtigen Weg zu Innovationen an und als wesentlich für unsere Wachstumsstrategien.“ (Nike 2009: 5)

### Eine Analyse des Falls – Die Identifizierung der Kraftproben

Die drei dokumentierten Skandalisierungen – Ausbeutung, Kinderarbeit und Gesundheits- und Sicherheitsprobleme – verursachten eine ernstzunehmende Legitimationskrise bei Nike. Durch die offengelegten Missstände in den Zulieferbetrieben wurde das Unternehmen zu einem Lieblingsziel der globalisierungskritischen Bewegung, denn für diese war und ist es ein Musterbeispiel für die Schattenseiten der Globalisierung. Die deskriptiven Darstellungen sollen nun um eine soziologische Interpretation ergänzt werden. Es geht um die Frage, wie es der Kritik gelungen ist, die Relevanz des Themas zu erhöhen und es auf die Tagesordnung des Unternehmens und der Öffentlichkeit zu bekommen. Wie wurden die Kraftproben identifiziert und in Bezug auf welche Rechtfertigungsordnung hin interpretiert?

Ganz allgemein bezog sich die Kritik auf die Art und Weise, wie an den Produktionsstandorten die Erwirtschaftung von Profit und die Akkumulation von Kapital erfolgt. Insgesamt 33 internationale Kampagnen formierten sich aufgrund der Unternehmenspraxis von Nike. Dabei besaß die Kritik eine hohe Mobilisierungskraft und eine große soziale Resonanz. Zum einen wurde sie durch die Massenmedien aufgegriffen, zum anderen rief sie auch politische Reaktionen hervor, wie zum Beispiel vom *US Department of Labor Rights*. Das Thema wurde so zu einem *global issue* (Khan u.a. 2007). Die Kritik zwang Nike zur Rechtfertigung und hat damit erst die Norm sichtbar gemacht, gegen die verstoßen wurde. Wo sich die von Normen gezogenen Grenzen befinden, wird erst ersichtlich, wenn sie überschritten werden. Der Normbruch wurde als solcher kommuniziert: Als ein Skandal und als Krise für das Unternehmen Nike. Kritisiert wurden hauptsächlich die Bewährungsproben, die den Beschäftigten in den Nike-Fabriken eine Reihe von Attributen, Gütern, Rechten und Pflichten zuweisen: die Art

der Arbeitsaufgabe (Kinder dürfen keine Fußbälle zusammennähen), die Entlohnung der Arbeitenden (unterhalb des gesetzlichen Mindestlohns) sowie die Arbeitsverträge, die besonders Arbeitszeiten und Sicherheiten der Arbeitenden regeln. Die vorgebrachten Kritiken lassen sich durchaus mit der Sozialkritik der Arbeiterbewegungen aus den Industriestaaten vergleichen. Das erscheint sinnvoll, da einige Parallelen erkennbar sind. Alleine die Rhetorik der Kritik (Ausbeutungsbetriebe, Hungerlöhne usw.) erinnert an die alte Sozialkritik. Allerdings greift der Vergleich von Semantiken zu kurz um erklären zu können, warum die Kritik auf eine solche starke soziale Resonanz traf.

Die Produktion einer Krise durch die Kritik am Unternehmen Nike geht einher mit der Produktion eines Konsensus über das Konfliktthema. Eine gemeinsame Auffassung von der Situation beziehungsweise vom Konflikt liegt dann vor, wenn die Beziehungen zwischen den Konfliktgegnern und dem Konfliktgegenstand klar und von beiden Opponenten gleich definiert werden<sup>7</sup>. Im Fall der Kinderarbeit in Sialkot herrschte Einigkeit darüber, dass die Ausbeutung von Kindern nicht zu rechtfertigen ist: Die Integrität von Kindern gilt als ein Wert, dem mit Argumenten nicht beizukommen ist, als eine moralische Notwendigkeit; selbstverständlich und unhinterfragt. Für diesen Fall konnte die Kritik die Kraftproben identifizieren und zugleich definieren: Kinderarbeit galt es zu eliminieren. Auch wenn es den Anschein hat, dass dies ein leichtes Unterfangen war, hatte die Kritik eine hoch komplexe Interpretationsarbeit zu leisten.

Nike verlagerte seine Produktionsstandorte in sogenannte Billig-Lohn-Länder in Asien. Damit war das Unternehmen den straff formalisierten Bewährungsproben in den hochindustrialisierten Ländern entgangen. Durch das Regime der Verlagerung verschoben sich die Bewährungsproben zur Kraftprobe. Mit der Verlagerung wurde der Kritik die Basis entzogen und sie war gezwungen, nach möglichen Kategorien Ausschau zu halten um die neue Situation zu interpretieren.

Die Kritik bezieht ihre Kraft aus der Empörung, und die Frage ist nun, wie sich eine neue hochkomplexe Situation derart politisieren kann, dass diese eine solche starke Resonanz erfährt. Die Frage beantwortet sich vielleicht durch eine Gegenfrage: Warum haben die NGOs nicht über die Meinungen der Kinder und Arbeiter und Arbeiterinnen aus Sialkot berichtet? Warum wurde nicht kommuniziert, dass Kinderarbeit in den Augen der Kinder und Arbeiter als positiv bewertet wird? Wie Farzad R. Khan, Kamal A. Munir

---

7 Folgt man Alain Touraine (1985), dann nahm die Arbeiterbewegung erst dann den Charakter einer sozialen Bewegung an, als sie die industrielle Produktionsweise als Rahmenbedingung der Auseinandersetzung mit den herrschenden bürgerlichen Klassen akzeptierte.

und Hugh Willmott verblüfft feststellten, wurden auf der Konferenz über Kinderarbeit 1997 in Amsterdam die Betroffenen selbst eingeladen. Diese berichteten, dass ihre Arbeit sie mit Würde erfüllt und sie stolz darauf sind, einen solidarischen Beitrag zu leisten, indem sie die Kosten des Haushaltes mittragen können (2007). Was die Kinder einforderten, war nicht die Abschaffung der Kinderarbeit, sondern die Bezahlung von angemessenen Löhnen. Damit wurde die für sicher gehaltene Ansicht herausgefordert, dass die Arbeiter und Arbeiterinnen wie die Kinder selbst die Eliminierung von Kinderarbeit befürworteten.

Ein weiteres Beispiel für das „taken for granted“ von Ansichten liefert die Dokumentation von CBS, die nachträglich als unangemessene Darstellung der wirklichen Lebensverhältnisse klassifiziert worden ist. Der *Human Rights Commission Report* vertrat ebenfalls die Ansicht, dass der gezahlte Lohn als Ausbeutung gelten musste. Gleichzeitig wies er aber die Beschuldigungen in der Dokumentation zurück, dass weit verbreitete Kinderarbeit, Gewalt am Arbeitsplatz und unterschiedliche Löhne für Kinder und Arbeiter existiert hätten (ebd.).

Es geht nicht darum zu zeigen, dass die Dokumentation von CBS auf falschen Tatsachen beruhte, sondern welchen Einfluss sie auf die Realitätskonstruktion bei den Konsumenten, der gesamten Fußballindustrie und damit für die Identifikation der Bewährungsproben hatte. Selbstredend war das Format der Dokumentation nicht in der Lage, den Fall vollständig zu rekonstruieren. Der TV-Sender musste entscheiden, welches Material in die Sendung kam und welches als nicht relevant eingestuft wurde. Die Frage ist: Warum vollzog sich die Thematisierung mit Hilfe der Ausbeutungsrhetorik? Nun ist die soziale Welt komplex genug, um für jeden Hinweis eine Rechtfertigung zu entwickeln, und es wäre denkbar, dass die Empörung daher rührte, dass gegen fundamentale Menschenrechte, gegen das Prinzip des gemeinsamen Menschseins verstoßen wurde. Im Folgenden soll jedoch hypothetisch der „Mechanismus des intakten Schemas“ zur Erklärung herangezogen werden, der bei der Klassifikation von neuen, mehrdeutigen Phänomenen zu beobachten ist.

Bei der Bearbeitung des Themas „Fußballproduktion“ in der Dokumentation und in den Positionspapieren der NGO wurde, so die These, die Aufmerksamkeit in solch einer Weise auf das Thema gelenkt, dass es als „Ausbeutung“ identifiziert werden konnte. Diese Assoziation erfolgt nicht so sehr aus Bequemlichkeit oder sogar Blindheit für das Thema, sondern eher aus dem Zusammentreffen eines intakten, bestätigten Schemas und eines mehrdeutigen und hochkomplexen Gegenstandes (Weick 1985: 226). Die gegenwärtige Situation wurde „an Idealen gemessen, die sich in der Vergangenheit bewährt

haben“ (Boltanski & Chiapello 2006: 557). Die Kritik versuchte die Situation mit ihren Kraftproben in existierende Begriffsraster einzupassen und sie in Übereinstimmung mit den eigenen Normen zu klassifizieren.

Die generelle Eigenschaft eines „intakten Schemas“ besteht darin, dass es die Fähigkeit überlagert, sich um ein achtsames Behandeln eines Gegenstands zu bemühen und der Situation „angemessene“ Interpretationen anzustellen. Der Bezugsrahmen des Schemas legt der Erkundung des Themas Grenzen auf. Es lenkt die Aufmerksamkeit auf begrenzte Aspekte, die in vorhandene Schemata passen.

Nun ist es unmöglich, die Gründe für die Produktion der Dokumentation, der daran anschließenden Zeitungsberichte und Kampagnen vollständig zu rekonstruieren. Jedoch ist die grundsätzliche Problemkonstruktion offensichtlich. Die Ausbeutungsthematik war jedoch offensichtlich bei den involvierten NGOs ein intaktes Schema, welches auf eine mehrdeutige Situation traf. Diese war durch unterschiedliche Akteure mit verschiedenen Moralvorstellungen gekennzeichnet. Es existieren diverse Rechtssysteme, die sich auf den Fall anwenden ließen. Jedoch produzierten die NGOs in ihrer Thematisierung weitgehend eindeutige Botschaften, bezogen auf greifbare Personen und Gegenstände. Der Erfolg der Anti-Nike-Kampagnen beruhte, so die These, weitgehend darauf, dass in den Gesellschaften der Industriestaaten eine soziale Resonanz für das Thema Ausbeutung und Sozialstandards bereits existierte. Das Problem Ausbeutung in Sialkot konnte kognitiv bearbeitet und an bewährten Maßstäben geprüft werden. Dementsprechend lässt sich die These formulieren, dass das intakte Schema der Ausbeutung Teil der von Boltanski, Thévenot und Chiapello beschriebenen industriellen Rechtfertigungsordnung ist. Die Kritik interpretierte die Kraftproben aus der Perspektive der Bewährungsproben der industriellen Rechtfertigungsordnung, in der Ausbeutung sowie Kinderarbeit inkriminiert sind. Die Äquivalenzbeziehungen orientieren sich hier an „gerechtem Lohn für gerechte Arbeit“, langfristigen und stabilen Betriebskarrieren in bürokratisierten Großunternehmen sowie auf wohlfahrtsstaatliche Absicherung der Individuen. In diesem Kontext gilt Ausbeutung als ein nicht vertretbarer Wert.

### Die Reaktion auf die Krise – Von der Entkopplung zur Umsetzung

Die folgenden Ausführungen über die Reaktionen von Nike auf die Legitimitätskrise gehen der zweiten Forschungsfrage nach, ob die Kritik die Regelwerke des Unternehmens konsolidieren konnte. Nach der Identifizierung der (illegitimen) Kraftproben mittels des intakten Schemas der „Ausbeutung“ ist nun zu klären, wie durch Kritik die Regeln für das Unternehmen gestrafft

wurden, sprich wie sich der Weg von der Kraft- zur Bewährungsprobe vollzogen hat.

Im Unterschied zu anderen Legitimitätskrisen (zum Beispiel Unfälle und Katastrophen) sind im Falle der skandalisierten Fußballproduktion von Nike sachlich bestimmbare Handlungsaufforderungen zu beobachten. Mithilfe des intakten Schemas wird eine bestimmte Erwartung an das Unternehmen formuliert: Jegliche Form von Ausbeutung gilt es zu eliminieren. Die erste enttäuschte Erwartung an Nike – „Ausbeutung findet nicht statt“ – wird nun durch eine Reaktionserwartung ersetzt. Zur Wiederherstellung von Legitimität ist es notwendig, dass die Organisation auf die Anschuldigungen reagiert, und weiter, dass die Beobachtung dieser Reaktion durch die Umwelt möglich ist. Dazu formuliert Luhmann:

„Schließlich kann im Falle des Verstoßes gegen normative Erwartungen eine Bereitschaft zur Wiederherstellung der Norm, zumindest in Form von Erklärungen und Entschuldigungen erwartet werden; selbst das Leugnen mag schon genügen, um die Norm zu sanieren. Die Norm transformiert sich in Mitwirkungspflichten bei der Bereinigung der Situation. Sie verlangt eine symbolische Bestätigung selbst dann, wenn der Schaden nicht mehr rückgängig zu machen ist.“ (Luhmann 1984: 442)

Die sichere Erwartung einer angemessenen Reaktion von Nike war auch dadurch entstanden, dass die durch die Massenmedien vermittelte „öffentliche Meinung“ sich absolut zeitnah, unmittelbar und fast reflexartig bilden konnte. Die Reaktionen des Konzerns auf diese Erwartung lassen sich folgendermaßen beschreiben: In Phase I (1990-1992) hatte Nike die Vorwürfe der Kritik zurückgewiesen. Wie verschiedene Studien zeigten, ist dies oftmals die erste Reaktion von Unternehmen, wenn sie mit unerwarteten Forderungen konfrontiert werden (Scherer & Baumann 2007). Im Sinne des Neoinstitutionalismus war der CSR-Mythos noch nicht so weitreichend etabliert und institutionalisiert, als dass Nike in der Anpassung an diesen Mythos ein Legitimierungspotenzial sehen konnte (Hiß 2006).

Doch die hartnäckige Kritik der Öffentlichkeit drängte das Unternehmen dazu, in Phase II eine freiwillige Selbstverpflichtung in Form eines Verhaltenskodex einzugehen, der auch für die Zulieferbetriebe von Nike gelten sollte. Minimale Standards sollten die Kritik besänftigen. Dies zeigt, dass der Mythos CSR nun bereits einen Verbreitungsgrad und eine Intensität erlangt hatte, um mit ihm die Legitimität des Unternehmens spürbar erhöhen zu wollen. Schaut man sich genauer an, wie sich das Unternehmen an den Mythos angepasst hat, dann fällt auf, dass zwischen der Formalstruktur und der Aktivitätsstruktur eine Entkopplung stattgefunden hatte. Statt Action wurde nur Talk produziert. Nike formulierte 1992 einen *Code of Conduct* und ein

*Memorandum of Understanding*, deren tatsächliche Umsetzung nicht durch externe Kontrollinstanzen überwacht wurde. Diese Strategie ist kostenarm, denn wie sich bald zeigte, wurden die Maßnahmen nicht wirklich umgesetzt, sondern nur durch Kommunikationsplattformen, Öffentlichkeitsabteilungen, Websites, ansprechende Sozialberichte und Ähnliches nach außen verkündet. Hierbei handelt es sich um ein Strukturproblem von Organisationen. Unternehmen produzieren jede Menge Talk, denn sie haben nicht nur Kunden, die ihre Produkte und Dienstleistungen nachfragen, sondern auch ein Publikum, das, wie bei einem Unternehmen wie Nike, unterschiedliche Erwartungen hat. Nike kann nicht – zumindest nicht ohne erhebliche Kosten – alle Erwartungen – seien es ökonomische, soziale oder ökologische – widerspruchsfrei in das Programm des Unternehmens integrieren. Die Folge ist, dass Nike in einer polykontextuellen Umwelt mit inkonsistenten Erwartungen seine Legitimität (als kapitalistisches Unternehmen) nur sichern kann, wenn es Heuchelei<sup>8</sup> beziehungsweise „Entkopplung“ betreibt. Dazu formuliert Nils Brunsson: „In einer Art und Weise so zu sprechen, dass die Forderung des einen befriedigt wird, und so zu entscheiden, dass ein anderer befriedigt wird, und Produkte so zu liefern, dass ein Dritter befriedigt wird“ (Brunsson 1989: 27).

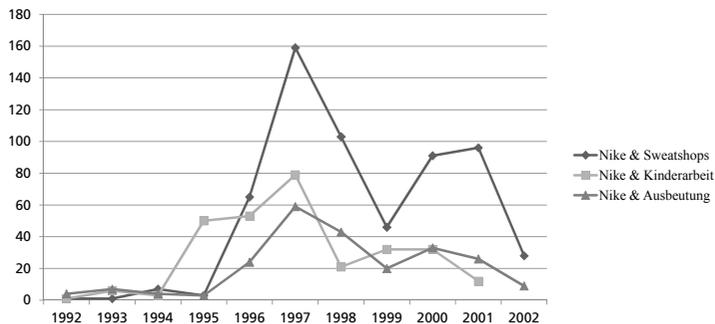
Dass die Form hier nicht immer dem Inhalt folgt, haben die Anti-Nike-Kampagnen zu beweisen versucht (Phase III). Dazu ein Beispiel: 1998 wurde Nike wegen Falschaussage zu den Produktionsbedingungen in den Fabriken Vietnam und China verklagt. Der Fall ging bis vor dem Supreme Court in den USA. Beide Parteien einigten sich nach einem fünfjährigen Rechtsstreit darauf, dass Nike 1,5 Mio. US\$ an *Fair Labor Association* zahlt. Ein Grund für die Klage war der Bericht des von Nike beauftragten Bürgerrechtlers und ehemaligen US-Diplomaten Andrew Young über die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben. Er behauptete darin, dass die Fabriken nichts gemein hätten mit den sogenannten *Sweatshops*. Arbeitsrechts- und *Human-Rights*-Aktivisten kritisierten den Bericht dafür, dass Young die Frage nach Löhnen unterhalb des Existenzminimums aus seinem Bericht explizit ausklammerte und die Probleme erzwungener Überstunden überhaupt nicht ansprach. 1998 konnten sich die Konsumenten dann in der CBS Dokumentation selbst überzeugen, dass das öffentliche Image von Nike nicht der Realität entsprach. Vor laufender Kamera wurden körperliche Züchtigungen in Nike-Zulieferbetrieben dokumentiert (Scherer 2003). Mit dem Sicherheitsstreben, in Zukunft enttäuschte Erwartungen zu vermeiden, wächst für das Unternehmen Nike gleichzeitig die Unsicherheit.

---

8 Heuchelei ist hier funktional gemeint und bezeichnet das Verhalten, dass Organisationen in einer Welt inkonsistenter Erwartungen nur ihre Legitimität sichern können, indem sie Heuchelei (*hypocrisy*) betreiben.

Die Empörung im Fall einer erneuten Verletzung des *Code of Conduct* wäre umso größer, je sicherer diese ausgeschlossen wurde. Das eröffnet der Kritik weiteres Potenzial für eine Politisierung und Moralisierung des Unternehmens. Nike begann daraufhin, seine Bemühungen um ein positives Image in der Öffentlichkeit zu intensivieren. So erhöhte das Unternehmen die Aufwendungen für Werbung erheblich (Hiß 2006). Im Jahr 2000 (Phase IV) trat es dem *Global Compact* bei, der nicht zur Kontrolle der Einhaltung der Standards dient, sondern der Reputation und des Imagegewinns. Diese Strategie schien „erfolgreich“ zu sein, wenn man der Indikatorenanalyse der Zeitungserichte folgt. Die Häufigkeit von Verknüpfungen wie „Nike und *Sweatshops*“, „Nike und Kinderarbeit“ und „Nike und Ausbeutung“ folgt zeitlich den Skandalisierungen. Aber die Statistik zeigt auch, dass die Assoziation Nikes mit den genannten Begriffen nach jedem öffentlichen Skandal abnahm. So scheint es, dass Nike sein „Überleben“ zu sichern und die Legitimitätskrise zu bearbeiten wusste (siehe Abb. 1).

Abb. 1: Absolute Häufigkeit der Begriffspaare in Printmedien



Quelle: Locke 2003: 31

Betrachtet man die Entwicklung des Themas „Nike und Kinderarbeit“, so ist offensichtlich, dass die Nennung des Begriffspaars ab 1995 ansteigt und ihren Höhepunkt 1997 erreicht. In den gleichen Zeitraum fallen die Ereignisse der Sialkot-Berichterstattung. 1997 beschloss die Fußballindustrie zusammen mit der ILO, SCF, UNICEF und SCCI die Eliminierung der Kinderarbeit. Die Assoziation von Nike mit dem Thema Kinderarbeit ging danach auf ein Minimum zurück. Die Entwicklung der Begriffspaare „Nike und *Sweatshops*“ und „Nike und Ausbeutung“ folgt einer ähnlichen Entwicklung. Es ist allerdings Vorsicht geboten, wenn man aus dieser Statistik kausale Rückschlüsse ziehen möchte. Insofern ist es problematisch, zu behaupten, dass die Imagekampagne direkt für den Rückgang der Assoziation von Nike mit negativen Attributen verantwortlich ist.

Die „Inwertsetzung“ der Kritik in Form von Werbung und Vermarktung sozial fairer Arbeitsbedingungen hat sicherlich ihren Beitrag zum Überleben des Unternehmens geleistet. Die Einrichtung eines *Corporate Responsibility and Compliance Department* und die Durchführung des sogenannten SHAPE-Programms in Phase IV ist ein deutliches Indiz dafür, dass Kritik wirkte, beziehungsweise, aus der Sicht des Unternehmens, die tatsächliche Umsetzung der geforderten Standards ein hohes Legitimationspotenzial und zusätzlich hohe Gewinne mit sich zu bringen schien. Als „first mover“ konnte Nike einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten und einen hohen Imagegewinn erwarten. Die „gesellschaftliche Verantwortung“ hielt Einzug in das Zentrum der Unternehmensstrategie (Scherer & Baumann 2007).

## Eine erfolgreiche Story? Von der Kraft- zur Bewährungsprobe

Die Analyse hat gezeigt, dass die durch die Kritik ausgelösten Debatten über die moralische Legitimität des unternehmerischen Handelns von Nike im Zusammenhang mit der Verlagerung von Produktionsstandorten in Billiglohnländern, Ausbeutung von Arbeitern, Kinderarbeit usw. einen Rechtfertigungsdruck erzeugten. Nike wurde zwar nicht dazu gebracht, das Profitstreben aufzugeben, aber dazu, die Realisierung dieses Interesses auf anderen Wegen anzugehen. Die Firma wechselte den normativen Referenzpunkt in Bezug auf die Rechtfertigung der Kapitalakkumulation.

Wie gezeigt wurde, konnte die Kritik mithilfe des intakten Schemas der Ausbeutung die Kraftproben identifizieren, benennen und kategorisieren. Ob die Kritik die Kraftproben nun auch in stabile Bewährungsproben transformieren konnte, ist eine schwierige Frage, und wie immer kommt es auf die Perspektive an. Bezüglich des Falls der Kinderarbeit in Sialkot kommt die ILO zu dem Ergebnis, dass im Jahre 2003 95 % der Sialkot Exporte ohne Kinderarbeit produziert wurden. Im Sinne einer Typisierung der Kritik handelte es sich hier um eine radikale Kritik, die die Abschaffung der Kraftprobe zum Ziel hatte. Auf der anderen Seite wurde kritisiert, dass es von vornherein nur um die Wiederherstellung eines Markenimages ging:

„In institutioneller Hinsicht, waren die Marken auf den Fußbällen und nicht die Kinderarbeit die primären Objekte der Reform und der Restitution. Bälle mit globalen Markennamen, die seit Jahrzehnten in den Westen verkauft worden war, hatten sich ‘beschmutzt’. In den Augen der westlichen Verbraucher, deren Gewissen durch die CBS geweckt wurde, musste ein wirksames Mittel für die ‘Reinigung’ der Bälle gefunden werden, um diese neu zu legitimieren, und somit auch für die Marke selbst“ (Khan u.a. 2007: 1070).

Diese Kritik führt uns direkt zu der Frage, für wen die Abschaffung der Kinderarbeit eine erfolgreiche Story ist. Nach einer Befragung von 3210 Haushalten in Sialkot durch *Save the Children*, präferierten fast alle NäherInnen das ältere anstatt das neue Produktionsregime: „Das Nähen zuhause erwies sich als bequemer und weniger demütigend.“ (Khan u.a. 2007: 1069)

Betrachtet man die anderen beiden Kategorien – Ausbeutung bzw. Gesundheits- und Sicherheitsschutz – dann hat die Kritik bewirkt, dass Nike sich den normativen Erwartungen der Öffentlichkeit angepasst hat. In der Managementsprache würde man sagen, dass Nike gelernt hat, was unter „Global Corporate Citizenship“ zu verstehen ist. Die Reaktionen des Unternehmens verdeutlichen zugleich eine Lernkurve im Umgang mit den Erwartungen. Zunächst wurde die Verantwortung zurückgewiesen, anschließend wurde die Kritik in die Formalstruktur aufgenommen, ohne allerdings den Worten Taten folgen zu lassen. Nach weiterer intensiver Kritik an der Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur ließ Nike ein externes Monitoring zu, das die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen überprüfen sollte. Schließlich gründete Nike ein *Corporate Responsibility Department*, das die Anbahnung, Durchführung und Kontrolle von Verträgen mit Zulieferbetrieben durchführen soll. Diese Maßnahmen sind durch öffentliche Inszenierungen sichtbar gemacht worden (siehe die CR-Berichte von Nike).

Diese Entwicklung lässt sich besonders am *Code of Conduct* nachvollziehen: 1992 noch als eine Art *Memorandum of Understanding* formuliert, wurde der Code im weiteren Verlauf spezifiziert. 1998 wurde der Code mit den Standards der *Apparel Industry Partnership* ergänzt. So gelten nicht mehr nur die Host-Country-Standards, sondern auch zugleich die Home-Country-Standards für Zulieferbetriebe. Heute veröffentlicht Nike seine Maßnahmen und deren Umsetzung Schritt für Schritt im CR-Report, so dass Kritiker die Umsetzung verfolgen können. Diese Entwicklungslinie zeigt, dass die Kritik in der Tat eine Straffung der Bewährungsproben bei Nike zur Folge hatte, und zwar in dem Sinne, dass das Konventionalisierungsniveau der Bewährungsproben angestiegen ist. Die Bedingungen, unter denen Profit erwirtschaftet wird, sind bei Nike Gegenstand einer Kategorisierungsarbeit geworden. Verhaltensregeln sind formalisiert, und je spezieller der *Code of Conduct* definiert ist, desto leichter lässt sich die Umsetzung messen und kontrollieren. Des Weiteren haben die Standards einen Grad von Allgemeingültigkeit erreicht, dass man nicht mehr von situativen Bedingungen ausgehen kann. Nike kann nicht mehr argumentieren, dass Standards nur für einen bestimmten Betrieb in einem spezifischen Kontext gelten.

In der Semantik der Rechtfertigungsordnung ist die Situation von einer Kraftprobe, bei der das Ziel und der Einsatz von Ressourcen undefiniert

bleiben, in eine formalisierte Bewährungsprobe transformiert worden. Der Erfolg der Kritik bei der Kategorisierungsarbeit beruhte auf dem intakten Schema der Ausbeutung, das in der Sprache von Boltanski und Chiapello die Quelle der Empörung ist. Ausbeutung zeigte sich als ein dominantes Deutungs- und Wahrnehmungsmuster, mit Hilfe dessen neue Phänomene kategorisiert wurden.

Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen allgemein, dass die politische Aggregation von Interessen auf Gesellschaftsebene (in diesem Fall mit Hilfe der Medien) nur über Kommunikation und den gleichzeitigen Ausschluss von Kommunikation stattfinden kann. Dies führt zur Eingangsfrage zurück: Wie ist es möglich, dass in einer pluralistischen und transnationalen Welt die Einheit von Werten artikuliert wird? Der Fall Nike zeigt, dass „erfolgreiche“ Kritik auf der Basis von verallgemeinerungsfähigen Interessen möglich ist, deren Formulierung aber im Zuge der fortschreitenden Differenzierung der Moralvorstellungen schwieriger werden dürfte. Kritik als eine Art Kategorisierungsarbeit ist auf Verallgemeinerung angewiesen, und es hat den Anschein, dass die Kategorie „Ausbeutung“ ein gemeinsamer Nenner für grenzüberschreitenden Protest sein kann. Ausbeutung ist demzufolge eine stark mobilisierende Kategorie<sup>9</sup>.

Eingangs wurde die Vermutung aufgestellt, dass der CSR-Mythos entzaubert wird, wenn die suggerierte „grüne und soziale“ Fassade von Nike durch die Kritik aufgedeckt wird. Die Rechtfertigung der Profite würde dann einer legitimen Ordnung widersprechen. Nach der Analyse des Falls und dem zugrunde liegenden Mythos-Begriff kann mindestens für den Anfang der Geschichte das Gegenteil konstatiert werden. In der Auseinandersetzung mit den Rechtfertigung von Nike wurde der Mythos<sup>10</sup> vielmehr durch die Kritik regelrecht ins Bewusstsein gehoben. Über die wechselseitige Aushandlung von institutionalisierten Regeln wurde dem Unternehmen erlaubt, sein gewandeltes Handeln in der Öffentlichkeit zu rechtfertigen. Der Fall Nike war sozusagen die internationale Bühne für die Erstaufführung eines Wertes, an den sich Unternehmen in Zukunft orientieren (müssen). Ob die Unternehmen diesen Wert auch auf der Hinterbühne ernst nehmen, bleibt auch dem Funktionieren von Kritik überlassen.

---

9 In Bezug auf die Konsolidierung von Bewährungsproben wäre es für weitere Forschungen überaus interessant den Vergleich zu anderen Kategorien wie zum Beispiel Gender, *race* oder Religion zu ziehen.

10 Wohl bemerkt ist der Mythos CSR nicht alleine auf den Fall Nike zurückzuführen. Dieser Fall muss im Kontext weiterer sich gegenseitig ergänzenden Beispiele betrachtet werden.

## Ausblick: Unternehmensverantwortung als neue Rechtfertigungsordnung?

Die Kritik der Anti-Nike-Kampagne schuf eine Art Ankerhaken, an dem die Erwartungen an das Unternehmen sich messen können. Die Kritik schuf Erwartungssicherheiten. Nike reagierte auf die Anschuldigungen, indem die Kritik erst in die Formalstruktur aufgenommen und im späteren Verlauf in den Unternehmenskern integriert wurde. Dies geschah in dem Sinne, dass das Unternehmen nun mit dem Image eines sozialverantwortlichen Unternehmens wirbt und somit die Kritik in Wert gesetzt hat.

Der Fall Nike ist in vielerlei Hinsicht ein Beispiel unter vielen: ob Menschenrechte in Nigeria, Ölkatastrophe in Alaska, Versenkung der Ölplattform Brent Spar in der Nordsee oder – wie in diesem Fall – *Sweatshops* in Asien. Die Art und Weise, wie das Profitstreben gerechtfertigt wird, wird Gegenstand öffentlicher Debatten.

Der Mythos CSR dient heute zur Legitimitätsbeschaffung und Unterstützungssicherung von Unternehmen. Wie in der Sicht von Boltanski und Chiapello die Vereinnahmung der „Künstlerkritik“ in den 1960er Jahren in einigen Regionen die Legitimitätskrise der Kapitalakkumulation entschärfte und dabei die Sozialkritik schwächte, so formiert sich im 21. Jahrhundert und über nationalstaatliche Grenzen hinweg die Sozialkritik als Forum für die Legitimitätsbeschaffung des Profitstrebens. Das hat für die Verbreitung von fairen und gerechten Arbeitsbedingungen weitreichende Konsequenzen: Eine weltweite Öffentlichkeit entwickelt ein „soziales Gewissen“ (De Swaan 1992). Die Unternehmen sichern ihre Legitimität in einer Gesellschaft, die über nationalstaatliche Grenzen hinweg reicht, mittels der Aufnahme von sozialen Themen. Auch ohne eine Weltregierung scheinen Normen zu entstehen, die der kapitalistischen Akkumulation bestimmte Verfahrensweisen vorgeben. Ob der Mythos CSR als ein funktionales Äquivalent für ein funktionierendes Rechtssystem weltweit geeignet ist, bleibt jedoch fraglich. Auf die Spitze getrieben würde es bedeuten, dass es die Wirtschaft neben der Frage, ob gezahlt oder nicht gezahlt wird, auch interessieren müsste, ob die politische Einstellung eines Kunden wichtig für die Zahlung beziehungsweise Nichtzahlung ist. Die Wirtschaft müsste sich um viel mehr kümmern als nur um die Profite.

## Literatur

Abu Sharkh, Miriam (2002): *History and Results o Labor Standard Initiatives. An Event History and Panel Analysis of the Ratification Patterns, and Effects, of the International Labor Organization's first Child Labor Convention*. Ph.D. Thesis. Stanford-Berlin.

- Alber, Jens, & Guy Standing (2000): „Social dumping, catch-up, or convergence? Europe in a comparative global context“. In: *Journal of European Social Policy*, Bd. 10, Nr. 2, S. 99-119.
- Becker, Jen; Julia Ecker; Martin Kohli & Wolfgang Streeck (Hg.) (2004): *Transnationale Solidarität: Chancen und Grenzen*. Frankfurt a.M.
- Boltanski, Luc, & Ève Chiapello (2001): „Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel“. In: *Berliner Journal für Soziologie*. Bd. 11, Nr. 4, S. 459-477.
- Boltanski, Luc, & Ève Chiapello (2005): „Die Rolle der Kritik für die Dynamik des Kapitalismus: Sozialkritik versus Künstlerkritik“. In: Miller, Max (Hg.): *Welten des Kapitalismus. Institutionelle Alternativen in der globalisierten Ökonomie*. Frankfurt a.M. & New York, NY, S. 285-321.
- Boltanski, Luc, & Ève Chiapello (2006): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz.
- Boltanski, Luc, & Laurent Thévenot (2007): *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. Hamburg.
- Bourdieu, Pierre (1997): *Meditationen. Zur Kritik der scholastischen Vernunft*. Frankfurt a.M.
- Brunkhorst, Hauke (2001): „Globale Solidarität: Inklusionsprobleme der modernen Gesellschaft“. In: Wingert, Lutz, & Klaus Günther (Hg.): *Die Öffentlichkeit der Vernunft und die Vernunft der Öffentlichkeit. Festschrift für Jürgen Habermas*. Frankfurt a.M., S. 605-626
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester.
- Clean Cloth Campaign (2002): *Report – We Are Not Machines – Nike and Adidas workers in Indonesia*. <http://www.cleanclothes.org/resources/ccc/corporate-accountability/code-implementation-a-verification/1017>, letzter Aufruf: 2. 11. 2011.
- De Swaan, Abraham (1992): „Perspektiven einer transnationalen Sozialpolitik“. In: *Journal für Sozialforschung* Bd. 32, Nr. 1, S. 3-17.
- Diaz-Bohne, Rainer (2009): „Konvention, Organisation und Institution. Institutionentheoretische Beiträge der ‘Économie des conventions’“. In: *Historical Social Research*, Bd. 34, Nr. 2, S. 235-264.
- Foucault, Michel (1966): *Die Ordnung der Dinge, Eine Archäologie der Humanwissenschaften*. Frankfurt a.M.
- Guardian (2012): *Apple faces its ‘Nike moment’ over working conditions in Chinese factories*. <http://www.guardian.co.uk/technology/2012/feb/20/foxconn-raise-wages-apple-contractor?INTCMP=SRCH>, letzter Aufruf: 2. 5. 2012.
- Global Exchange (1999): *Nike: What’s it all about*. <http://www.globalexchange.org/fairtrade/sweatfree/Nike>, letzter Aufruf: 2. 11. 2011.
- Hasse, Raimund, & Georg Krücken (2005): „Organisationsgesellschaft und Weltgesellschaft im soziologischen Neo-Institutionalismus“. In: Jäger, Wieland, & Uwe Schimank (Hg.): *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden, S. 124-147.
- Hessinger, Philipp (2008): „Krise und Metamorphose des Protests: Die 68er Bewegung und der Übergang zum Netzwerkkapitalismus“. In: Hessinger, Philipp, & Gabriele Wagner (Hg.): *Ein neuer Geist des Kapitalismus? Ambivalenzen und Paradoxien der Netzwerkökonomie*. Wiesbaden, S. 63-99.
- Hiß, Stefanie (2006): *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftlichen Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Frankfurt a.M. & New York, NY.
- Hirsch, Joachim (1995): *Der nationale Wettbewerbsstaat. Staat, Demokratie und Politik im globalen Kapitalismus*. Berlin.
- ILO – International Labour Organization (1999): *Programme for the Elimination of Child Labour. Combating child labour together (public brochure)*. Lahore.
- Katz, Donald R. (1995): *Just do It: The Nike Spirit in the Corporate World*. Berkeley, CA.

- Khan, Farzad R.; Kamal A. Munir & Hugh Willmott (2007): „A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Improverishment“. In: *Organization Studies*, Bd. 28, Nr. 7, S. 1055-1077.
- Locke, Richard M. (2003): *The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike*. MIT, Working Papers, [http://www.caseplace.org/pdfs/All-MIT-2003-Promise\\_and\\_Perils\\_Nike.pdf](http://www.caseplace.org/pdfs/All-MIT-2003-Promise_and_Perils_Nike.pdf), letzter Aufruf: 2. 11. 2011.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.
- Luzar, Katrin (2004): *Inhaltsanalyse von webbasierten Informationsangeboten. Framework für die inhaltliche und strukturelle Analyse*. Norderstedt.
- Meyer, John W, & Brian Rowan (1977): „Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony“. In: *American Journal of Sociology*, Bd. 83, Nr. 2, S. 340-363.
- Nike (2001): *Corporate Responsibility Report 2001*. <http://www.Nikebiz.com/responsibility/reporting.html>, letzter Aufruf: 2. 11. 2011.
- Nike (2004): *Corporate Responsibility Report 2004*. <http://www.Nikebiz.com/responsibility/reporting.html>, letzter Aufruf: 2. 11. 2011.
- Nike (2007): *Corporate Responsibility Report 2007*. <http://www.Nikebiz.com/responsibility/reporting.html>, letzter Aufruf: 2. 11. 2011.
- Nike (2009): *Corporate Responsibility Report 2009*. <http://www.Nikebiz.com/responsibility/reporting.html>, letzter Aufruf: 2. 11. 2011.
- Oxfam International (2006): *Offside! Labor Rights and Sportswear Production in Asia*. [http://www.oxfam.org/en/policy/offside\\_labor\\_report\\_summary](http://www.oxfam.org/en/policy/offside_labor_report_summary), letzter Aufruf: 2. 11. 2011.
- Palazzo, Guido, & Andreas G. Scherer (2006). „Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework“. In: *Journal of Business Ethics*, Bd. 66, Nr.1, S. 71-88.
- Sassen, Saskia (1996): *Loosing Control? Sovereignty in Age of Globalization*. New York, NY.
- Scherer, Andreas G. (2003): *Multinationale Unternehmen und Globalisierung: Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung*. Heidelberg.
- Scherer, Andreas G., & Dorothee Baumann (2007): „Corporate Citizenship: Herausforderung für die Unternehmenskommunikation“. In: Piwinger, Manfred, & Ansgar Zerfaß (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden, S. 859-874.
- Scherrer, Christian, & Thomas Greven (2000): „Sozialklauseln, Verhaltenskodizes und Gütesiegel. Instrumente zur Sicherung von Arbeiterrechten im Welthandel“. In: *Informationsbrief Weltwirtschaft und Entwicklung*, Sonderdienst Nr. 7 (Dezember).
- Touraine, Alain (1985): „An Introduction to the Study of Social Movements“. In: *Social Research*, Bd. 52, Nr. 4, S. 749-787.
- Ude, Albrecht (2009): „Lug und Trug – Greenwashing im Netz“. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Bd. 22, Nr. 1, S. 78-81.
- Weick, Karl (1985): *Der Prozeß der Organisierens*. Frankfurt a.M.
- Willke, Helmut, & Gerhard Willke (2007). „Corporate Moral Legitimacy and the Legitimacy of Moral: A Critique of Palazzo/Scherer’s Communicative Framework“. In: *Journal of Business Ethics* Bd. 88, Nr. 1, S. 27-38.

Anschrift des Autors:

Christian Ulbricht

[christian.ulbricht@uni-bielefeld.de](mailto:christian.ulbricht@uni-bielefeld.de)