

Corporate Social Responsibility: Gesellschaftliche Erwartungen vs. Marktlogiken am Beispiel von Wochenarbeitszeiten in China

(unveröffentlichtes Arbeitspapier, nicht zitierfähig)

Nick Lin-Hi | Universität Mannheim

1 Einleitung

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR)¹ wird heute in der Wissenschaft intensiv diskutiert (für eine Übersicht zur CSR-Diskussion siehe Lee 2008; Taneja et al. 2011). Mittlerweile besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung haben. Weniger klar ist hingegen, worin sich die gesellschaftliche Verantwortung konkretisiert. CSR wird sehr unterschiedlich interpretiert und mit einer Vielzahl von Handlungsfeldern in Verbindung gebracht – angefangen von Corporate Giving bis hin zu Menschenrechten. Auf allgemeiner Ebene kann die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen darin gesehen werden, im Einklang mit gesellschaftlichen Interessen zu agieren.

Sowohl die gesellschaftliche Nachfrage nach CSR als auch die gesellschaftliche Erwartungshaltung in Bezug auf Verantwortungsübernahme sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Für Unternehmen erwächst hieraus die Herausforderung, nachzuweisen, dass sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Unternehmen, welche nicht in der Lage sind, gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen, gefährden ihren langfristigen Erfolg (vgl. Sethi 1979; Smith 2003). Existierende gesellschaftliche Erwartungen sind somit ein wichtiger Grund für Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (vgl. Logsdon & Yuthas 1996; Wood 1991).

Generell dominiert in Wissenschaft und Praxis ein CSR-Verständnis, was auf die Übererfüllung von gesellschaftlichen Erwartungen ausgerichtet ist. Dies spiegelt sich insbesondere darin wieder, dass CSR oftmals mit Freiwilligkeit in Verbindung gebracht wird (vgl. Dahlsrud 2008). Beispiele für freiwillige CSR-Aktivitäten sind etwa die finanzielle Unterstützung von gemeinnützigen Einrichtungen, der Einsatz von

¹ Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen weist eine Vielzahl an Überschneidungen zu Konzepten wie Stakeholdermanagement, Corporate Citizenship oder unternehmerische Nachhaltigkeit auf. Aufgrund der fehlenden Trennschärfe zwischen den verschiedenen Konzepten wird CSR in diesem Beitrag als übergeordnetes Konzept verstanden.

nachwachsenden Ressourcen oder Armutsbekämpfung. Gleichwohl haben Unternehmen ebenso die gesellschaftliche Verantwortung, gesetzes- und normkonformes Handeln sicherzustellen (vgl. etwa Lin-Hi 2009). Die Einhaltung von Gesetzen und allgemein anerkannten Normen kann als gesellschaftliche Basiserwartung verstanden werden.

Während Unternehmen im Hinblick auf die Übererfüllung von Erwartungen im Allgemeinen gut aufgestellt sind, so zeigt die Praxis, dass die Erfüllung von Basiserwartungen Unternehmen bisweilen vor erhebliche Schwierigkeiten stellt. Dies betrifft in besonderem Maße den Bereich der Sicherstellung von grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards. Gerade in Schwellen- und Entwicklungsländern kommt es immer wieder zu unternehmerischen Verfehlungen in diesem Bereich. Exemplarisch hierfür sei auf die verheerenden Brände in asiatischen Textilfabriken im Herbst 2012 verwiesen, welche mehrere hundert Todesopfer forderten (siehe hierzu Bajaj 2012; Bloone 2012). Auf der einen Seite liegt ein Grund für solche Verfehlungen in einer unzureichenden Organisation von verantwortlichem Verhalten. Auf der anderen Seite existieren bisweilen aber auch Marktlogiken, welche der Erfüllung von grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards entgegenstehen.

Der vorliegende Beitrag zeigt am Beispiel von Wochenarbeitszeiten in China die aus Marktlogiken erwachsenen Grenzen im Hinblick auf die Erfüllung von gesellschaftlichen Basiserwartungen. Um Missverständnisse zu vermeiden, sei betont, dass hier weder die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Frage gestellt noch die Verletzung von Standards legitimiert werden sollen. Die Motivation des Beitrags liegt allein darin, Schwierigkeiten bei der Implementierung von CSR aufzuzeigen, um eine Basis für die rationale Suche nach neuen Lösungsansätzen zu bereiten.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Im zweiten Kapitel werden entlang der Differenzierung „Überfüllung von Erwartungen“ sowie „Erfüllung von Basiserwartungen“ zwei grundlegende CSR-Dimensionen dargestellt sowie ihr Verhältnis zueinander betrachtet. Anschließend wird im dritten Kapitel der Fokus auf CSR und Arbeitsbedingungen gelegt. Hierbei wird am Beispiel in der chinesischen Spielzeugproduktion gezeigt, dass Marktlogiken der Erfüllung von Basiserwartungen im Hinblick auf verantwortliche Wochenarbeitszeiten enge Grenzen setzen. Aufbauen hierauf werden im vierten Kapitel Implikationen für CSR in Bezug auf Wochenarbeitszeiten skizziert. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Schlussbemerkung.

2 Zwei grundlegende CSR-Dimensionen

2.1 CSR als Übererfüllung gesellschaftlicher Erwartungen

In der Diskussion wird die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung vielfach an das Merkmal der Freiwilligkeit geknüpft (vgl. etwa Godfrey 2005; van Marrewijk 2003). Dies zeigt auch die Studie zu CSR-Definitionen von Dahlsrud (2008), gemäß welcher bei 80 % der untersuchten Definitionen eine „voluntariness dimension“ vorhanden ist. Die starke Verknüpfung von CSR und Freiwilligkeit bringt es mit sich, dass CSR oftmals jenseits eines „business as usual“ und damit jenseits von ökonomischen und/oder rechtlichen Anforderungen verortet wird (vgl. etwa Davis 1973; Matten & Moon 2008; McWilliams & Siegel 2001). Die hier vorgenommene Einschätzung zur Richtung der CSR-Diskussion wird auch durch Carroll & Shabana gestützt: „Since what is debated in the subject of CSR are the nature and extent of corporate obligations that extend beyond the economic and legal responsibilities of the firm.“ (2010, S. 90)

Die weit verbreitete Interpretation von CSR im Sinne einer freiwilligen Verantwortungsübernahme führt dazu, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen vielfach darin gesehen wird, einen besonderen Beitrag für das Wohl der Gesellschaft bzw. von einzelnen Stakeholdergruppen zu leisten (vgl. etwa Besley & Ghatak 2007; Davis 1973; Mackey et al. 2007). Dies bedingt die hohe Verbreitung eines CSR-Verständnisses im Sinne von „doing good“ (vgl. etwa Frederick 1994; Kok et al. 2001; Kotler & Lee 2005; Porter & Kramer 2006). Mögliche Handlungsfelder für „doing good“ sind etwa betriebliche Freiwilligenprogramme, die Aufnahme von Fair-Trade Produkten in das Produktportfolio, die Nutzung von regenerativen Energien oder die Förderung von Bildung.

Freiwilligen CSR-Aktivitäten kann generell ein hohes ökonomisches Potenzial zugebilligt werden. Durch „doing good“ sind Unternehmen in der Lage, deutlich sichtbar die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung zu demonstrieren; aufgrund der hohen Sichtbarkeit kann „doing good“ in besonderer Weise für Marketing- und Kommunikationszwecke genutzt werden (vgl. etwa Du et al. 2010; Kotler & Lee 2005). Zahlreiche empirische Studien weisen nach, dass ein positiver Zusammenhang zwischen „doing good“ und unternehmerischem Erfolg besteht (vgl. etwa Brammer et al. 2007; Fombrun & Shanley 1990; Godfrey et al. 2009).

CSR im Sinne einer freiwilligen Verantwortungsübernahme stellt eine Form von prosozialem Verhalten dar (vgl. Lin-Hi & Müller 2013; Runté et al. 2009). Prosoziales Verhalten zeichnet sich dadurch aus, dass sich Akteure jenseits ihrer klassischen Rolle

für das Wohlergehen von anderen einsetzen (vgl. Brief & Motowidlo 1986). Extra-Rollenverhalten ermöglicht dabei typischerweise die Übererfüllung von Erwartungen. Entsprechend können Unternehmen durch die freiwillige Übernahme von Verantwortung sowie den damit verbundenen besonderen Beitrag für das Gemeinwohl gesellschaftliche Erwartungen übererfüllen (vgl. Godfrey 2005).

Durch die Übererfüllung von gesellschaftlichen Erwartungen signalisieren Unternehmen, dass sie ein Interesse am gesellschaftlichen Wohlergehen haben und können sich somit als gute (Geschäfts-)Partner in der Gesellschaft präsentieren. Damit verbunden sind u.a. positive Effekte auf Integrität, Reputation, Vertrauenswürdigkeit und weitere immaterielle Vermögenswerte. Aufgrund der Bedeutung derartiger Vermögenswerte für den langfristigen Unternehmenserfolg (vgl. etwa Barney & Hansen 1994; Hall 1993) bietet die Übererfüllung von gesellschaftlichen Erwartungen gute Voraussetzungen für einen Business Case von CSR.

2.2 CSR als Erfüllung gesellschaftlicher Basiserwartungen

Obgleich die CSR-Diskussion stark auf freiwillige Aktivitäten jenseits eines „business as usual“ ausgerichtet ist, wird üblicherweise nicht infrage gestellt, dass Unternehmen ebenso die Verantwortung haben, Fehlverhalten zu vermeiden. Beispiele für Fehlverhalten sind etwa Korruption, Menschenrechtsverletzungen oder Umweltverschmutzungen. In seiner elementarsten Form wird Fehlverhalten durch die Verletzung von gesellschaftlichen Regeln bedingt, wobei sich diese Regeln in Gesetzen und allgemein anerkannten Normen manifestieren. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zur Einhaltung von „basic rules of society“ (Friedman 1970, S. 33) wird selbst von Friedman konstatiert, welcher eine freiwillige Verantwortungsübernahme ablehnt. Insofern lässt sich gesetzes- und normkonformes Handeln als Minimalkonsens in der CSR-Diskussion verstehen.

Auf operationaler Ebene konkretisiert sich CSR hier in Form der Implementierung und Überwachung von Governance-Mechanismen, welche auf die Vermeidung von Fehlverhalten ausgerichtet sind (vgl. Lin-Hi & Blumberg 2012). Herauszustellen ist hierbei, dass sich die Vermeidung von Fehlverhalten auf alle Wertschöpfungsaktivitäten und damit auch auf die Zuliefererebene bezieht (vgl. etwa Zadek 2004). Die Verantwortung für die Zulieferkette wird in der Praxis zunehmend akzeptiert, was sich darin widerspiegelt, dass spezielle Code of Conducts für Zulieferer in der Praxis weit verbreitet sind (vgl. Kolk & van Tulder, 2005).

Gesetzes- und normkonformes Verhalten wird in der Gesellschaft üblicherweise erwartet und nicht selten auch als selbstverständlich angesehen. Gesetze und Normen können dabei als gesellschaftlicher Konsens darüber verstanden, welche Handlungen gesellschaftlich erwünscht bzw. nicht-erwünscht sind (vgl. Lin-Hi 2009). Dies bringt es mit sich, dass Gesetze und Normen einen zentralen Maßstab für die Bewertung von unternehmerischen Handlungen im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Erwünschtheit bilden (vgl. Lange & Washburn 2012). Insgesamt kann die Einhaltung von Gesetzen und allgemein anerkannten Normen damit als gesellschaftliche Basiserwartung verstanden werden.

Die Erfüllung von Basiserwartung hat dabei den Charakter eines „Hygienefaktors“ (Herzberg 1968). Eine Erfüllung von Basiserwartungen wirkt sich üblicherweise nur bedingt positiv auf Akteure aus, wohingegen eine Nicht-Erfüllung deutlich negative Konsequenzen nach sich ziehen kann. In Bezug auf CSR impliziert dies, dass Unternehmen durch gesetzes- und normkonformes Verhalten im Regelfall nur in Grenzen Vorteile, wie etwa gesellschaftliche Wertschätzung, erwarten können. Demgegenüber haben Unternehmen im Falle eines Verstoßes gegen geltendes Recht und Normen sowie der damit verbundenen Enttäuschung von Basiserwartungen damit zu rechnen, dass ihre Verantwortlichkeit infrage gestellt wird. Zu den negativen Konsequenzen kommen zudem die Kosten von Fehlverhalten – neben Strafzahlungen und Prozesskosten gehören hierzu etwa Reputationsschäden Mitarbeiterdemotivation oder Kundenboykotte (siehe hierzu etwa Cohen 1998; Karpoff & Lott 1993; PWC 2005). Verschiedene Studien zeigen zudem, dass Fehlverhalten die unternehmerische Performance negativ beeinflussen kann (vgl. etwa Baucus & Baucus 1997; Minor & Morgan 2011).

2.3 Übererfüllung von Erwartungen und Nicht-Erfüllung von Basiserwartungen

Wie in den beiden Abschnitten zuvor dargestellt, kann CSR sowohl auf die Übererfüllung von gesellschaftlichen Erwartungen als auch auf die Erfüllung von gesellschaftlichen Basiserwartungen bezogen werden. Die Übererfüllung von gesellschaftlichen Erwartungen bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Verantwortlichkeit in sichtbarer Weise nachzuweisen. Durch die Erfüllung von Basiserwartungen vermeiden es Unternehmen, dass ihre gesellschaftliche Verantwortlichkeit infrage gestellt wird. Herauszustellen ist dabei, dass die Übererfüllung von Erwartungen in einzelnen Bereichen nicht zugleich die Erfüllung von Basiserwartungen bedingt. Unternehmen

können freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und gleichzeitig gegen Gesetze und Normen verstoßen (vgl. auch Strike et al. 2006).

Das Phänomen, dass Unternehmen auf der einen Seite gesellschaftliche Erwartungen übererfüllen, auf der anderen Seite gesellschaftliche Basiserwartungen enttäuschen, ist in der Praxis nicht ungewöhnlich. Ein aktuelles Beispiel hierfür liefert das Unternehmen Walmart. Auf der einen Seite übernimmt Walmart freiwillig gesellschaftliche Verantwortung – etwa in den Bereichen Bildung, Gesundheitsförderung und Armutsbekämpfung – und wurde hierfür in der Vergangenheit mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet (vgl. Walmart 2012). Auf der anderen Seite kam es im November 2012 bei einem Zulieferer von Walmart in Bangladesch zu einem verheerenden Brand, bei dem aufgrund der Nichterfüllung von gesetzlichen Sicherheitsstandards mehr als 100 Menschen ums Leben gekommen sind (vgl. Greenhouse 2012). Die Parallelexistenz von freiwilliger Verantwortungsübernahme und nicht gesetzes- und normkonformen Verhalten wirft die Frage auf, in welchem Verhältnis die Übererfüllung von Erwartungen sowie die Enttäuschung von Basiserwartungen zueinander stehen.

In der wissenschaftlichen Diskussion existieren Positionen, welche in freiwilliger Verantwortungsübernahme – und damit der Übererfüllung von gesellschaftlichen Erwartungen – eine Möglichkeit sehen, um negative Auswirkungen von Fehlverhalten zu reduzieren (vgl. etwa Porter & Kramer 2006; Werbel & Wortman 2000). Im Kern liegt dieser Sichtweise das Argument zugrunde, dass Unternehmen durch freiwillige Verantwortungsübernahme gesellschaftliches Wohlbefinden aufbauen können, welches im Sinne einer Versicherung vor negativen (Reputations-)Folgen von Fehlverhalten schützt (vgl. etwa Fombrun et al. 2002; Godfrey 2005, Williams & Barrett 2000).

Es ist generell durchaus plausibel, dass freiwillige Verantwortungsübernahme im Einzelfall eine Versicherungsfunktion gegen negative Effekte einer Enttäuschung von Basiserwartungen darstellen kann. Dies ist insbesondere dann zu erwarten, wenn es sich um eine einmalige Enttäuschung handelt und/oder die Enttäuschung auf Faktoren zurückzuführen ist, die nur bedingt im Einflussbereich des Unternehmens liegen (siehe hierzu auch Lange & Washburn 2012). Gleichwohl lässt sich argumentieren, dass die Enttäuschung von Basiserwartungen nicht dauerhaft durch die Übererfüllung von Erwartungen in einzelnen Bereichen kompensiert werden kann. Diese Aussage wird auch von Minor & Morgan gestützt, welche auf Basis empirischer Ergebnisse formulieren: „bad' behavior in one aspect of a firm's operations cannot be erased by 'good' behavior in another.“ (2011, S. 41)

In einem aktuellen Artikel vertreten Lin-Hi & Müller (2013) die Position, dass die Vermeidung von Fehlverhalten eine grundlegende Voraussetzung darstellt, um nachhaltig als verantwortliches Unternehmen wahrgenommen zu werden. Zudem stellen sie die These auf, dass Unternehmen nur dann langfristig von „doing good“ profitieren können, wenn sie in der Lage sind, Fehlverhalten zu vermeiden. Ihre Position stützen sie dabei auf den aus der Sozialpsychologie bekannten Positiv-Negativ-Asymmetrie-Effekt, demgemäß negative Informationen (hier: Enttäuschung von Basiserwartungen) stärkere affektive und kognitive Reaktionen hervorrufen als positive Informationen (hier: Übererfüllung von Erwartungen). Zudem bewirkt der Positiv-Negativ-Asymmetrie-Effekt, dass bei der Urteilsbildung negative Informationen eine höhere Gewichtung erfahren als positive Informationen. Die Existenz dieses Phänomens in Bezug auf CSR wurde insbesondere im Bereich Marketing nachgewiesen. So zeigen etwa Sen and Bhattacharya (2001), dass Konsumenten sensibler auf Fehlverhalten von Unternehmen reagieren als auf „doing good“.

Insgesamt kann somit argumentiert werden, dass die Erfüllung von Basiserwartungen systematisch von höherer Relevanz ist als die Übererfüllung von Erwartungen in einzelnen Bereichen (siehe hierzu auch Suchanek 2012). Dies zeigt sich auch vor dem Hintergrund, dass ein Unternehmen, was zwar im Bereich „doing good“ vorbildlich agiert, gleichzeitig aber für die Verletzung von Menschenrechten bekannt ist, im Regelfall nicht als verantwortlich gilt.

Indes stellt die Erfüllung von Basiserwartungen Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Dies betrifft insbesondere die Sicherstellung von grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards. Das folgende Kapitel zeigt am Beispiel von Wochenarbeitszeiten in China, dass Verstöße gegen grundlegende Arbeitsstandards nicht zwangsläufig auf schlechtes Management zurückzuführen sind, sondern ebenso in existierenden Marktlogiken ihre Ursache haben können.

3 Gesellschaftliche Basiserwartungen und Marktlogiken am Beispiel von Wochenarbeitszeiten in China

3.1 CSR und Arbeitsbedingungen

Üblicherweise verpflichten sich Unternehmen dazu, grundlegende Arbeits- und Sozialstandards einzuhalten. So erklärt beispielsweise Apple in seinem Supplier Code of Conduct: „Apple is committed to ensuring that working conditions in Apple’s supply chain

are safe, that workers are treated with respect and dignity, and that manufacturing processes are environmentally responsible.” (Apple 2012) Gleichwohl kommt es in der Praxis immer wieder zu Verstößen gegen diese Versprechen. Beispiele hierfür sind, exzessive Arbeitszeiten bei Apple (vgl. China Labor Watch 2012b) und Mattel (vgl. SACOM 2011), Kinderarbeit bei Adidas (vgl. Burke 2000) und Samsung (vgl. China Labor Watch 2012a) sowie ausbeuterische Löhne bei Lidl, Aldi, Walmart, Tesco und Carrefour (vgl. Clean Clothes Campaign 2009).

Sowohl Unternehmen als auch die Öffentlichkeit – insbesondere durch Nichtregierungsorganisationen repräsentiert – orientieren sich bei der Definition von Standards zum einen an gesetzlichen Anforderungen und zum anderen an international anerkannten Konventionen. Insbesondere die von der International Labour Organization (ILO) entwickelten internationalen Arbeitsstandards fungieren hier als Referenzrahmen. Die ersten sechs ILO-Konventionen wurden 1919 eingeführt und beziehen sich auf die Bereiche Arbeitszeiten (C001), Arbeitslosigkeit (CC02), Mutterschutz (CC03), Nachtarbeit (CC04, CC06) und Mindestalter für die Arbeitsaufnahme (CC05). Mittlerweile existieren über 189 ILO-Konventionen, welche verschiedenste Bereiche adressieren – angefangen von Arbeitsplatzsicherheit bis hin zu Zwangsarbeit. Bisweilen werden die ILO-Arbeitsstandards auch als Hypernormen und damit als global verbindliche Mindeststandards verstanden (vgl. etwa Donaldson & Dunfee 1999; Frederick 1991).

Aufgrund der Existenz von nationalen gesetzlichen Regelungen sowie von international anerkannten Konventionen im Bereich Arbeits- und Sozialstandards kann die Sicherstellung von verantwortlichen Arbeitsbedingungen zu den gesellschaftlichen Basiserwartungen gezählt werden. Indes zeigen bereits die zuvor genannten Beispiele für unternehmerische Verfehlungen in diesem Bereich, dass Unternehmen den existierenden Basiserwartungen nicht immer gerecht werden. Defizite in Bezug auf die Sicherstellung von verantwortlichen Arbeitsstandards werden als solches auch in der wissenschaftlichen Diskussion konstatiert (vgl. etwa Smyth et al. 2012; Weissbrodt & Kruger 2003).

Grundsätzlich verlangt die Sicherstellung von verantwortlichen Arbeitsbedingungen über die gesamte Wertschöpfung hinweg aufgrund existierender Komplexitäten sowohl erhebliche Managementkompetenzen als auch den Einsatz von Ressourcen. Anderenfalls werden Unternehmen vor dem Hintergrund bestehender Informationsasymmetrien kaum in der Lage sein, Standards bei ihren Zulieferern durchzusetzen. Die Organisation von verantwortlichen Standards umfasst u.a. die gezielte Auswahl von Zulieferern, die hinreichend klare Vorgabe von Standards, das

Monitoring von Zulieferern, Capacity Building sowie Sanktionierungsmechanismen bei abweichendem Verhalten (siehe hierzu etwa Kolk & van Tulder 2002; Sethi 2003). Auch die Mitwirkung an der Gestaltung und Durchsetzung von (Branchen-)Regeln ist ein Element zur Realisierung von verantwortlichen Arbeitsbedingungen (vgl. etwa Pies et al. 2009).

Die Tatsache, dass es immer wieder zu Verstößen gegen grundlegende Arbeits- und Sozialstandards kommt, weist zunächst einmal auf Defizite bei der Organisation von verantwortlichen Arbeitsbedingungen hin. Zudem lässt sich bisweilen beobachten, dass Unternehmen – trotz aller Commitments zu CSR – den organisatorischen Aufwand sowie die damit verbundenen Kosten scheuen, grundlegende Arbeits- und Sozialstandards in der Zulieferkette aktiv zu implementieren (vgl. Lin-Hi 2012). Jenseits von organisatorischen Defiziten sowie einer unzureichenden Bereitschaft, verantwortliche Arbeitsbedingungen sicherzustellen, existieren bisweilen auch Marktlogiken, welche der Erfüllung von grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards enge Grenzen setzen. Um dies am Beispiel von Wochenarbeitszeiten zu zeigen, seien zunächst die Entwicklungen auf dem chinesischen Arbeitsmarkt skizziert.

3.2 Der chinesische Arbeitsmarkt

Noch vor der Jahrtausendwende galt China als Land mit einem nahezu unbegrenzten Angebot an billigen Arbeitskräften (vgl. etwa Cobb & Daly 1990). Die hohe Verfügbarkeit an Arbeitskräften in Verbindung mit den geringen Löhnen war einer der Haupttreiber für die Auslagerung von arbeitsintensiven Produktionen nach China (vgl. Javalgi et al. 2009; Olson & Wu 2011). Aufgrund der hohen Attraktivität entwickelte sich das Land zu einem der weltweit bedeutendsten Produktionsstandorte und China wurde zur „Werkbank der Welt“.

Die Situation in Bezug auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften in China hat sich mittlerweile grundlegenden gewandelt. Seit einigen Jahren lässt sich in China ein zunehmender Arbeitskräftemangel feststellen (vgl. Chan 2010; Knight et al. 2011). Deutlich zeigt sich dies beim Verhältnis von offenen Stellen zu Arbeitssuchenden, welches aktuell für Gesamtchina bei 1,05 liegt (vgl. Ding 2012), was einen Nachfrageüberhang nach Arbeitskräften impliziert. Insbesondere in den chinesischen Wachstumsregionen wie dem Pearl River Delta im Süden von Guangdong oder dem Yangtze River Delta in der Nähe von Shanghai ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt äußerst angespannt (vgl. BSR 2010). So wurde etwa Anfang 2012 das Fehlen von ca.

800.000 Arbeiterinnen und Arbeitern für die Provinz Guangdong konstatiert (vgl. China.org.cn 2012).

Der zunehmende Arbeitskräftemangel in China ist vor allem ein Resultat aus dem Zusammenwirken der folgenden zwei Faktoren: (1) Wachstum der chinesischen Wirtschaft und (2) sinkende Geburtenraten.

Ad 1) Seit mittlerweile über drei Jahrzehnten weist die chinesische Wirtschaft enorme Wachstumsraten auf. Lag das Bruttoinlandsprodukt von China 1980 noch bei 189 Milliarden Dollar, so betrug es 2012 rund 7.000 Milliarden US-Dollar (World Bank Development Indicators 2012). Im Zuge des Wachstums entstanden und entstehen Millionen von neuen Arbeitsplätzen in China. So stieg etwa die Zahl verfügbaren Arbeitsplätze zwischen 1990 und 2007 um 150 Millionen an (vgl. Cai et al. 2009). Das starke Wirtschaftswachstum bedingt einen immer höheren Bedarf an Arbeitskräften.

Ad 2) Seit den 1970er Jahren geht die Geburtenrate in China kontinuierlich zurück, was auch ein Resultat der chinesischen „Ein-Kind-Politik“ darstellt. Lag die Geburtenrate in China 1975 bei 3,7 Kindern pro Frau, so betrug sie 2010 nur noch 1,6 (vgl. World Bank Development Indicators 2012). Die hieraus erwachsenen Effekte für den Arbeitsmarkt zeigen sich heute deutlich bei der rückläufigen Zahl der 15 bis 19-Jährigen, welche von 120,7 Millionen in 2005 auf 105,3 Millionen in 2012 gesunken ist; für 2015 wird eine Reduzierung auf 94,9 Millionen prognostiziert (vgl. Orlik & Davis 2012).

Im Zusammenspiel bedingen die beiden Faktoren in China eine zunehmende Nachfrage nach Arbeitskräften bei gleichzeitig rückläufigem Arbeitskräfteangebot. Die hieraus resultierende Arbeitskräfteknappheit betrifft dabei die arbeitsintensiven Industrien in besonderer Weise. Üblicherweise beschäftigen arbeitsintensive Industrien in China vor allem Arbeiter aus dem geringqualifiziertem Bereich. Das kontinuierlich steigende Bildungsniveau in China bringt es hier mit sich, dass den arbeitsintensiven Industrien zusätzlich Arbeitskräfte entzogen werden.

Aufgrund der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt haben chinesische Fabriken verstärkt Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Arbeitern (vgl. Bradsher 2012). Nicht selten ist die Bewältigung der Güternachfrage nur durch eine Ausweitung der wöchentlichen Arbeitszeiten möglich. Im Hinblick auf die Konkretisierung von verantwortlichen Arbeitszeiten wird vielfach eine maximale Wochenarbeitszeit von 48-60 Stunden genannt. Gemäß der ILO-Konvention C001 von 1919 soll die übliche wöchentliche Arbeitszeit 48 Stunden nicht überschreiten (Artikel 2), wobei in besonderen

Situationen bis zu 56 Stunden zulässig sind (Artikel 4). Das chinesische Gesetz erlaubt eine wöchentliche Arbeitszeit von 44 Stunden zuzüglich maximal 36 Überstunden pro Monat, d.h. insgesamt 52 Stunden pro Woche (vgl. Ministry of Commerce 2007).

Die Praxis zeigt, dass in chinesischen Fabriken – trotz aller Verpflichtungen der Abnehmer zu einer Begrenzung der wöchentlichen Arbeitszeiten – exzessive Arbeitszeiten jenseits von 60 Stunden die Woche nicht unüblich sind (vgl. etwa Bartley & Zhang 2012; Smyth et al. 2012). Hierdurch werden gesellschaftliche Basiserwartungen enttäuscht, da sowohl existierende gesetzlichen Regelungen als auch allgemein anerkannte Normen in Bezug auf Wochenarbeitszeiten verletzt werden. Nachfolgend wird am Beispiel der Marktlogiken in der Spielzeugindustrie gezeigt, dass die exzessiven Wochenarbeitszeiten wesentlich durch bestehende Marktlogiken bedingt werden.

3.3 Marktlogiken und Wochenarbeitszeiten am Beispiel der chinesischen Spielzeugproduktion

Aktuell werden etwa 70-80 % aller verkauften Spielzeuge in China produziert (vgl. Biedermann 2011). Die Produktion erfolgt dabei vor allem im Pearl River Delta in der Provinz Guangdong im südlichen Teil von China, wo ca. drei Viertel aller chinesischen Spielzeugfabriken angesiedelt sind (vgl. Ruicheng & Hankun 2010). Der Großteil der Fertigung findet in der Hauptsaison statt, welche von Juni bis Oktober geht; etwa 50-70 % der jährlichen Fertigung erfolgt in diesen fünf Monaten (vgl. Lin-Hi 2012).

Die hohe Saisonalität der Spielzeugproduktion stellt Spielzeugfabriken vor erhebliche Herausforderungen, Arbeitskräfte zu gewinnen. Generell ist die Spielzeugindustrie – wie alle anderen Industrien – von dem zunehmenden Arbeitskräftemangel in China betroffen und steht insbesondere vor der Schwierigkeit, ihren Bedarf an Arbeitskräften in der Hauptsaison decken zu können. Gleichwohl verschärft sich die Situation für die Spielzeugindustrie noch einmal in besonderer Weise. Im Gegensatz zu anderen Branchen, etwa der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie der Elektronikindustrie, können Spielzeugfabriken nur begrenzt dauerhafte Arbeitsplätze anbieten. Aufgrund der hohen Saisonalität der Produktion kann lediglich etwa die Hälfte der Arbeiter ganzjährig beschäftigt werden; so sind im Pearl River Delta in der Hauptsaison schätzungsweise drei Millionen und in der Nebensaison 1,5 Millionen Arbeiter in Spielzeugfabriken beschäftigt (vgl. Lin-Hi 2012). Immer weniger Chinesen sind allerdings bereit, sich auf

kurzfristige Arbeiternehmerverhältnisse einzulassen. Dies bedingt eine vergleichsweise geringe Arbeitgeberattraktivität der Spielzeugindustrie (vgl. Lin-Hi 2012).

Vor diesem Hintergrund ist es für Spielzeugfabriken kaum möglich, die Nachfrage von Spielzeugunternehmen² und Einzelhandel ohne Überstunden bedienen zu können. Die wöchentlichen Arbeitszeiten überschreiten dabei in der Hauptsaison regelmäßig 60 Stunden (vgl. Egels-Zandén 2007), so dass gesetzliche Vorschriften und international anerkannte Normen gleichzeitig verletzt werden. Zudem stellen Abnehmer oftmals Just-In-Time-Erwartungen an Spielzeugfabriken (vgl. Lin-Hi 2012), welche mit kurzfristigen Orderplatzierungen und -änderungen einhergehen. Die damit verbundenen Spitzen in der Produktion führen bisweilen zu exzessiven wöchentlichen Arbeitszeiten in chinesischen Spielzeugfabriken. Die Einhaltung von verantwortlichen Wochenarbeitszeiten würde in vielen Fällen für Spielzeugfabriken einem Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit gleichkommen.

An dieser Stelle ist deutlich herauszustellen, dass die exzessiven Arbeitszeiten eine Folge der existierenden Marktlogiken – hier durch die Abnehmer bedingt – sind. Fabriken haben aufgrund der für Überstunden zu zahlenden Lohnzuschläge generell hohe Anreize, selbige zu vermeiden. Allerdings wäre es verkürzt, die Ursache für die exzessiven Arbeitszeiten in der Spielzeugindustrie lediglich den Abnehmern zuzuschreiben. Auf der einen Seite bedingt zwar das Einkaufsverhalten der Abnehmer die hohe Saisonalität in der Produktion. Auf der anderen Seite reagieren die Abnehmer auf die Nachfrage der Endkonsumenten.

Der Endkonsumentenmarkt für Spielzeug ist ebenfalls durch eine hohe Saisonalität geprägt. Etwa zwei Drittel des Jahresumsatzes in der Spielzeugindustrie werden im Weihnachtsgeschäft und damit in den Monaten November und Dezember erzielt (vgl. Toy Industries of Europe 2010). Dies impliziert für Spielzeugunternehmen und Einzelhandel, dass die Verkäufe in den Monaten November und Dezember maßgeblich den unternehmerischen Erfolg bestimmen. Entsprechend wichtig ist es für Spielzeugunternehmen und Einzelhandel, in der Lage zu sein, innerhalb eines kurzen Zeitraums Kundenwünsche bestmöglich zu treffen und zu befriedigen. Die Anforderungen an Spielzeugunternehmen und Einzelhandel steigen zudem noch einmal durch die sich kontinuierlich ändernden Konsumentenpräferenzen sowie die hohe Nachfrage nach innovativen Produkten (vgl. Wong et al. 2005). Zur Verbesserung der notwendigen Flexibilität sowie der damit verbundenen Möglichkeit, besser auf Trends und

² Als Spielzeugunternehmen werden Unternehmen bezeichnet, die als Anbieter von Fertigspielwaren auf dem Endkundenmarkt agieren.

Kundenbedürfnisse reagieren zu können, platzieren Spielzeugunternehmen ihre endgültigen Orders für das Weihnachtsgeschäft vielfach erst im Laufe des Frühjahrs (vgl. Lin-Hi 2012).

Spielzeugunternehmen und Einzelhandel werden durch existierende Marktlogiken – hier durch die Konsumenten bedingt – dazu forciert, Aufträge bei Spielzeugfabriken derart zu platzieren, dass diese selbige nur durch bisweilen exzessive Überstunden erfüllen können. Eine Auftragsplatzierung, welche der Saisonalität in der Produktion entgegenwirkt, reduziert die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Spielzeugunternehmens bzw. des einzelnen Einzelhandelsunternehmens. Letztendlich reichen Spielzeugunternehmen und Einzelhandel die existierenden Konsumentenpräferenzen an die Spielzeugfabriken weiter.

Insgesamt zeigt sich damit, dass Marktlogiken ein wesentlicher Grund dafür sind, dass es in der Hauptsaison der Spielzeugproduktion zu exzessiven Wochenarbeitszeiten kommt. Die Marktlogiken machen es nahezu unmöglich, dass Unternehmen gesellschaftliche Basiserwartungen – hier in Form einer maximalen wöchentlichen Arbeitszeit von 60 Stunden – erfüllen können. Dies wirft die Frage auf, welche Implikationen damit für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen verbunden sind.

4 Implikationen für CSR in Bezug auf gesellschaftliche Basiserwartungen

Die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel haben am Beispiel von Wochenarbeitszeiten in China gezeigt, dass Verfehlungen im Bereich von Arbeits- und Sozialstandards ihre Ursache in existierenden Marktlogiken haben können. Zunehmender Arbeitskräftemangel in Verbindung mit kurzfristig zu bewältigenden Aufgaben führen dazu, dass die Einhaltung von verantwortlichen Wochenarbeitszeiten in der Produktion in China kaum möglich ist. Nichtsdestotrotz bekennen sich Unternehmen regelmäßig zur Einhaltung von grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards, welche auch verantwortliche Wochenarbeitszeiten beinhalten.

Das Commitment zu grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards kann darauf zurückgeführt werden, dass es sich hierbei um gesellschaftliche Basiserwartungen handelt. Ein Unternehmen, was sich nicht öffentlich zu Basiserwartungen bekennt, muss damit rechnen, mit kritischen Nachfragen konfrontiert zu werden. Ein Unternehmen, was gar öffentlich kommuniziert, grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards nicht

einzuhalten bzw. nicht einhalten zu können, hat deutlich negative Konsequenzen zu erwarten. Insofern ist es zunächst einmal rational für das einzelne Unternehmen, die Sicherstellung von verantwortlichen Wochenarbeitszeiten zu versprechen, obgleich die Einhaltung in der Praxis aufgrund existierender Marktlogiken nicht immer möglich ist. Hierdurch nehmen sich Unternehmen jedoch die Möglichkeit, einen rationalen Diskurs über die faktischen Grenzen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung führen zu können und damit gesellschaftliche Erwartungen proaktiv zu managen. Hinzu kommt, dass es durch die abgegeben unternehmerischen Versprechen schwierig ist, alternative CSR-Strategien zu verfolgen.

Eine potenziell vielversprechende alternative CSR-Strategie liegt insbesondere darin, maximale Wochenarbeitszeiten zu definieren, welche unterhalb existierender Gesetzesvorschriften und unterhalb von allgemein anerkannten Normen liegen. Vor dem Hintergrund der Marktlogiken in der chinesischen Spielzeugindustrie, ist kaum zu erwarten, dass in absehbarer Zeit in der Hauptsaison eine maximale Wochenarbeitszeit von 52 bzw. 60 Stunden realisierbar ist. Die kaum zu erfüllende Vorgabe bringt die Gefahr mit sich, dass es zu einem Laissez-faire-Verhalten in Bezug auf wöchentliche Arbeitszeiten in der Praxis kommt. Insofern kann argumentiert werden, dass niedrige Standards, welche als solches unterhalb von Gesetzen und Normen liegen, aufgrund ihrer realistischen Umsetzbarkeit faktisch mehr zu besseren Arbeitsbedingungen beitragen als gesellschaftliche erwünschte, aber eben nicht realisierbare Standards.

Die hier vorgeschlagene formale Ausweitung der maximalen Wochenarbeitszeiten steht im Dienste einer Begrenzung von exzessiven Wochenarbeitszeiten und dient damit dem Schutz von Arbeiterinnen und Arbeitern. Es ist zu betonen, dass dieser Schutzgedanke untrennbar damit verbunden ist, dass Arbeiterinnen und Arbeiter frei über die Erbringung von Überstunden entscheiden können müssen. Jegliche Form von Zwang zu Überstunden widerspricht fundamental dem Gedanken von CSR. Damit liegt es im Verantwortungsbereich von Unternehmen, die Abwesenheit von Zwang sicherzustellen.

Eine weitere CSR-Strategie bezieht sich auf die Thematisierung der Rolle von Konsumenten und, damit verbunden, deren gesellschaftliche Verantwortung. In der wissenschaftlichen Diskussion besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass verantwortliches Verhalten auf Märkten durch entsprechendes Konsumentenverhalten befördert werden kann (vgl. etwa Antil 1984; McWilliam & Sigel 2001). Spiegelbildlich dazu, kann das Einkaufsverhalten von Konsumenten jedoch ebenso die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung erschweren. Konsumenten prägen durch ihr Einkaufsverhalten Marktlogiken und damit auch Restriktionen für CSR. Ohne eine

Veränderung des Einkaufsverhaltens ist es fraglich, ob Unternehmen in absehbarer Zeit in der Lage sein werden, verantwortliche Wochenarbeitszeiten in China implementieren zu können. In aller Deutlichkeit zeigt sich dieses Problem in der Spielzeugindustrie, dessen hohe Saisonalität auf die hohe Nachfrage nach Spielzeug zur Weihnachtszeit zurückgeführt werden kann. Hinzu kommt das generelle Problem, dass Konsumenten im Massenmarkt vielfach nicht bereit sind, verantwortliche Arbeitsbedingungen bei ihrer Kaufentscheidung zu honorieren (vgl. Carrigan and Attalla 2001).

Schließlich ist herauszustellen, dass die hier vorgelegten Implikationen sich speziell auf Wochenarbeitszeiten in China beziehen und sich nicht unreflektiert auf andere Bereiche übertragen lassen. Zudem existieren ebenso Bereiche, in denen die Verletzung von gesellschaftlichen Basiserwartungen nicht in Marktlogiken verwurzelt ist, sondern ihre Ursache in einer unzureichenden Organisation von CSR hat. Im Falle von letzterem ist es die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die Defizite bei der Organisation zu beheben.

5 Schlussbemerkung

CSR verfügt in der Praxis über einen hohen Stellenwert. Während gesellschaftliche Verantwortungsübernahme früher ein Nischenthema darstellte, so wird es heute intensiv in der Praxis diskutiert. Die intensive Beschäftigung mit CSR hat dazu geführt, dass Unternehmen in den letzten Jahren durchaus beachtliche Fortschritte in diesem Bereich gemacht haben. CSR verliert den Charakter eines „Add-on“ und wird zunehmend als Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden. Damit verbunden ist die fortschreitende Professionalisierung des Managements von CSR, infolgedessen gesellschaftliche und unternehmerische Interessen in effizienter Weise in verschiedenen Bereichen füreinander fruchtbar gemacht werden können.

Generell ist zu konstatieren, dass Unternehmen über hohe Kompetenzen im Bereich der freiwilligen Verantwortungsübernahme verfügen. Indes zeigt die Vielzahl an aufgedeckten Verfehlungen in der Praxis, dass Unternehmen nach wie vor nicht hinreichend gesetztes- und normkonformes Verhalten im Rahmen ihrer Wertschöpfung sicherstellen können. Hierdurch kommt es immer wieder dazu, dass Unternehmen gesellschaftliche Basiserwartungen enttäuschen. Der Beitrag hat gezeigt, dass Verstöße gegen Gesetze und Normen nicht zwangsweise auf Managementdefizite zurückzuführen sind, sondern auch in existierenden Marktlogiken verwurzelt sein können.

Für Unternehmen erwächst hieraus die Frage, wie sie mit dem Umstand umgehen sollen, dass der Erfüllung von gesellschaftlichen Basiserwartungen aufgrund von Marktlogiken Grenzen gesetzt sein können. Zur Beantwortung der Frage ist es sinnvoll, das Zusammenspiel von CSR und Marktlogiken sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis explizit zu diskutieren. Hierdurch kann eine Basis bereitet werden, alternative CSR-Strategien entwickeln und verfolgen zu können. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür liegt allerdings darin, dass Unternehmen in bestmöglicher Weise gesellschaftliche Basiserwartungen erfüllen und das hier vorgebrachte „Marktlogik-Argument“ nicht dazu missbrauchen, um sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu entziehen.

Literatur

- Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009): Corporate social responsibility in global supply chains; in: Supply Chain Management: An International Journal, 14(2), S. 75-86.
- Antil, J. H. (1984): Socially responsible consumers: Profile and implications for public policy; in: Journal of Macromarketing, 4(2), S. 18-39.
- Apple (2012): Apple supplier code of conduct; online verfügbar unter: http://images.apple.com/supplierresponsibility/pdf/Supplier_Code_of_Conduct_V3_1.pdf (Abruf am 15.02.2013).
- Bajaj, V. (2012): Fatal fire in bangladesh highlights the dangers facing garment workers; online verfügbar unter: <http://www.nytimes.com/2012/11/26/world/asia/bangladesh-fire-kills-more-than-100-and-injures-many.html> (Abruf am 15.02. 2013).
- Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage; in: Strategic Management Journal, 15 (Special Issue: Competitive Organizational Behavior), S. 175-190.
- Bartley, T. & Zhang, L. (2012): Opening the “black box”: Transnational private certification of labor standards in china; RCCPB Working Paper #18; Indiana University, Research Center for Chinese Politics and Business.
- Baucus, M. S. & Baucus, D. A. (1997): Paying the piper: An empirical examination of longer-term financial consequences of illegal corporate behavior; in: Academy of Management Journal, 40(1), S. 129-151.
- Besley, T. & Ghatak, M. (2007): Retailing public goods: The economics of corporate social responsibility; in: Journal of Public Economics, 91(9), S. 1645-1663.
- Biedermann, R. (2011): International council of toy industries code of conduct; in: Hale, T. & Held, D. (Hrsg.): Transnational governance: Institutions and innovations. Cambridge & Malden, MA, S. 344-350.

- Bloone, J. (2012): Safety flaws blamed as Pakistan factory fires kill more than 300; online verfügbar unter: <http://www.guardian.co.uk/world/2012/sep/12/pakistan-factory-fires-karachi-lahore> (Abruf am 15.02.2013).
- Bradsher, K. (2012): Two sides to labor in China; online verfügbar unter: <http://www.nytimes.com/2012/03/31/business/global/labor-shortage-complicates-changes-in-chinas-factories.html?pagewanted=all> (Abruf am 15.02.2013).
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986): Prosocial organizational behaviors; in: *Academy of Management Review*, 11(4), S. 710-725.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007): The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment; in: *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), S. 1701-1719.
- BSR (2010): A study on the labor shortage and employment guidelines for manufacturers in China; online verfügbar unter: https://www.bsr.org/reports/Labor_Shortage_and_Employment_Practices_in_China.pdf (Abruf am 15.02.2013).
- Burke, J. (2000): Child labour scandal hits Adidas; online verfügbar unter: <http://www.guardian.co.uk/uk/2000/nov/19/jasonburke.theobserver> (Abruf am 15.02.2013).
- Cai, F, Du, Y. & Wang, M. (2009): Employment and inequality outcomes in China; Diskussionspapier; Institute of Population and Labour Economics, Chinese Academy of Social Sciences.
- Carrigan, M. & Attalla, A. (2001): The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour? In: *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), S. 560-578.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010): The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice; in: *International Journal of Management Reviews*, 12(1), S. 85-105.
- Chan, K. W. (2010): A China paradox: Migrant labor shortage amidst rural labor supply abundance; in: *Eurasian Geography and Economics*, 51(4), S. 513-530.
- China.org.cn (2012): Labor shortage hits China's export leader; online verfügbar unter: http://www.china.org.cn/business/2012-02/29/content_24765079.htm (Abruf am 15.02.2013).
- China Labor Watch (2012a): Samsung factory exploiting child labor. Investigative report on HEG Electronics (Huizhou) Co., Ltd. Samsung Supplier, Aug 7, 2012; online verfügbar unter: <http://chinalaborwatch.files.wordpress.com/2012/08/samsung8-271.pdf> (abruf am 15.02.2013).
- China Labor Watch (2012b): Deterioration of Mattel's labor conditions: An investigation of four factories; online verfügbar unter: <http://chinalaborwatch.org/pdf/2012-11-28Mattel.pdf> (Abruf am 15.02.2013).

- Clean Clothes Campaign (2009): Cashing in: Giant retailers, purchasing practices, and working conditions in the garment industry; online verfügbar unter: http://www.cleanclothes.org/component/docman/doc_download/1-cashing-in (Abruf am 15.02.2013).
- Cobb, J. B. & Daly, H. E. (1990): Free trade versus community: Social and environmental consequences of free trade in a world with capital mobility and overpopulated regions; in: *Population and Environment*, 11(3), S. 175-191.
- Cohen, M. A. (1998): Sentencing the environmental criminal; in: Clifford, M. (Hrsg.), *Environmental crime: Enforcement, policy, and social responsibility*. Gaithersburg, MD, S. 229-249.
- Dahlsrud, A. (2008): How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions; in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), S. 1-13.
- Davis, K. (1973): The case for and against business assumption of social responsibilities; in: *Academy of Management Journal*, 16(2), S. 312-322.
- Ding, Q., Chen, J. & Ran, Y. (2012): Job market is not working for some; online verfügbar unter: http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2012-07/26/content_15618342.htm (Abruf am 15.02.2013).
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1999): *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*; Boston, MA.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), S. 8-19.
- Egels-Zandén, N. (2007): Suppliers' compliance with MNCs' codes of conduct: Behind the scenes at chinese toy suppliers; in: *Journal of Business Ethics*, 75(1), S. 45-62.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990): What's in a name? Reputation building and corporate strategy; in: *Academy of Management Journal*, 33(2), S. 233-258.
- Fombrun, C., Gardberg, N. A. & Barnett, M. L. (2000): Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk; in: *Business and Society Review*, 105(1), S. 85-106.
- Frederick, W. C. (1991): The moral authority of transnational corporate codes; in: *Journal of Business Ethics*, 10(3), S. 165-177.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. The maturing of business-and-society thought; in: *Business & Society*, 33(2), S. 150-164.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits; in: *The New York Times Magazine*, 13. September 1970, S. 32-33, S. 122-126.
- Godfrey, P. C. (2005): The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective; in: *Academy of Management Review*, 30(4), S. 777-798.

- Godfrey, P. C., Merrill, C. B. & Hansen, J. M. (2009): The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis; in: *Strategic Management Journal*, 30(4), S. 425-445.
- Greenhouse, S. (2012): Documents indicate Walmart blocked safety push in Bangladesh; online verfügbar unter: <http://www.nytimes.com/2012/12/06/world/asia/3-walmart-suppliers-made-goods-in-bangladeshi-factory-where-112-died-in-fire.html> (Abruf am 15.02.2013).
- Hall, R. (1993): A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage; in: *Strategic Management Journal*, 14(8), S. 607-618.
- Herzberg, F. (1968): One more time: How do you motivate employees? In: *Harvard Business Review*, 46(1), S. 53-62.
- Javalgi, R. (R.) G., Dixit, A. & Scherer, R. F. (2009): Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications; in: *Journal of International Management*, 15(2), S. 156-168.
- Karpoff, J. M. & Lott, J. R. (1993): The reputational penalty firms bear from committing criminal fraud; in: *Journal of Law and Economics*, 36(2), S. 757-802.
- Knight, J., Deng, Q. & Li, S. (2011). The puzzle of migrant labour shortage and rural labour surplus in China; in: *China Economic Review*, 22(4), S. 585-600.
- Kolk, A. & van Tulder, R. (2002): The effectiveness of selfregulation: Corporate codes of conduct and child labour; in: *European Management Journal*, 20(3), S. 260-271.
- Kolk, A. & van Tulder, R. (2005): Setting new global rules? TNCs and codes of conduct; in: *Transnational Corporations*, 14(3), S. 1-27.
- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R. & Brown, A. (2001): A corporate social responsibility audit within a quality management framework; in: *Journal of Business Ethics*, 31(4), S. 285-297.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005): *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*; Hoboken, NJ.
- Lange, D. & Washburn, N. T. (2012): Understanding attributions of corporate social irresponsibility; in: *Academy of Management Review*, 37(2), S. 300-326.
- Lee, M-D. P. (2008): A review of the theories of corporate social responsibility: Its volutionary path and the road ahead; in: *International Journal of Management Reviews*, 10(1), S. 53-73.
- Lin-Hi, N. (2009): *Eine Theorie der Unternehmensverantwortung. Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen*; Berlin.
- Lin-Hi, N. (2012): *Studie zum International Council of Toy Industries (ICTI) CARE Process*; herausgegeben von Misereor und der Universität Mannheim; online verfügbar unter http://www.woek.de/web/cms/upload/pdf/aktion_fair_spielt/publikation/lin-hi_2012_studie_zum_icti_care_process.pdf.

- Lin-Hi, N. & Blumberg, I. (2012): Managing the social acceptance of business: three core competencies in business ethics; in: Business and Professional Ethics Journal, 31(2), S. 247-263.
- Lin-Hi, N. & Müller, K. (2013): The bottom line of corporate social responsibility: preventing corporate social irresponsibility; wird veröffentlicht in: Journal of Business Research.
- Logsdon, J. M. & Yuthas, K. (1997): Corporate social performance, stakeholder orientation, organizational moral development; in: Journal of Business Ethics, 16(12-13), S. 1213-1226.
- Mackey, A., Mackey, T. B. & Barney, J. B. (2007): Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies; in: Academy of Management Review, 33(3), S. 817-835.
- Matten, D. & Moon, J. (2008): "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility; in: Academy of Management Review, 33(2), S. 404-424.
- McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2001): Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective; in: Academy of Management Review, 26(1), S. 117-127.
- Ministry of Commerce (2007): Labour law of the people's republic of China; online verfügbar unter: <http://english.mofcom.gov.cn/article/policyrelease/internationalpolicy/200703/20070304475283.html> (Abruf am 15.02.2013).
- Minor, D. & Morgan, J. (2011): CSR as reputation insurance: Primum non nocere; in: California Management Review, 53(3), S. 40-59.
- Olson, D. L. & Wu, D. (2011): Risk management models for supply chain: a scenario analysis of outsourcing to China; in: Supply Chain Management: An International Journal, 16(6), S. 401-408.
- Orlik, T. & Davis, B. (2012): Wage rises in China may ease slowdown; online verfügbar unter: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303612804577528873250642842.html> (Abruf am 15.02.2013).
- Pies, I., Hielscher, S. & Beckmann, M. (2009): Moral commitments and the societal role of business: An ordonomic approach to corporate citizenship; in: Business Ethics Quarterly, 19(3), S. 375-401.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006): The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), S. 78-92.
- PWC (2005): Economic crime survey 2005; online verfügbar unter: https://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_global_economic_crime_survey_05_e.pdf (Abruf am 15.02.2013).
- Ruicheng, Z. & Hankun, L. (2010): Previewing global toy market 2010; in: Chinatoy-trade.com Magazine, January 2010, S. 8-10; online verfügbar unter: <http://>

www.chinatoytrade.com/Magazines/MagazinesList_1575.html (Abruf am 15.02.2013).

- Runté, M. Basil, D. Z. & Deshpande, S. (2009): Cause-related marketing from the nonprofit's perspective: Classifying goals and experienced outcomes; in: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(3), S. 255-270.
- SACOM (2011): Foxconn and Apple fail to fulfill promises: Predicaments of workers after the suicides; online verfügbar unter: http://sacom.hk/wp-content/uploads/2011/05/2011-05-06_foxconn-and-apple-fail-to-fulfill-promises1.pdf (Abruf am 15.02.2013).
- Sen, S. & Bhattacharya, C.B. (2001): Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility; *Journal of Marketing Research*, 38(2), S. 225-243.
- Sethi, S. P. (1979): Conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns; in: *Academy of Management Review* 4(1), S. 63-74.
- Sethi, S. P. (2003): Setting global standards: Guidelines for creating codes of conduct in multinational corporations. Hoboken, NJ.
- Smith, N. C. (2003): Corporate social responsibility: Whether or how? In: *California Management Review*, 45(4), S. 52-76.
- Smyth, R., Qian, X. & Nielsen, I. & Kaempfer, I. (2012): Working hours in supply chain chinese and thai factories: Evidence from the Fair Labor Association's 'soccer project'; in: *British Journal of Industrial Relations*; DOI: 10.1111/j.1467-8543.2011.00881.x.
- Strike, V. M., Gao, J. & Bansal, P. (2006): Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms; in: *Journal of International Business Studies*, 37(6), S. 850-862.
- Suchanek, A. (2012): Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung; in: Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Berlin, S. 55-66.
- Taneja, S. S., Taneja, P. K. & Gupta, R. K. (2011): Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies; in: *Journal of Business Ethics*, 101(3), S. 343-364.
- Toy Industries of Europe (2010): Facts and figures 2010; online verfügbar unter: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/toys/files/factsheets/tie_facts_and_figures_2010_en.pdf (Abruf am 15.02.2013).
- van Marrewijk, M. (2003): Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion; in: *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), S. 95-105.

- Walmart (2012): 2012 Global responsibility report beyond 50 years: Building a sustainable future; online verfügbar unter: http://az204696.vo.msecnd.net/download/1099/2012-global-responsibility-report_129823695403288526.pdf (Abruf am 15.02.2013).
- Werbel, J. D. & Wortman, M. S. (2000): Strategic philanthropy: Responding to negative portrayals of corporate social responsibility; in: *Corporate Reputation Review*, 3(3), S. 124-136.
- Weissbrodt, D. & Kruger, M. (2003): Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights; in: *The American Journal of International Law*, 97(4), S. 901-922.
- Williams, R. J. & Barrett, J. D. (2000): Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link? In: *Journal of Business Ethics*, 26(4), S. 341-50.
- Wong, C. Y., Arlbjørn, J. S. & Johansen, J. (2005): Supply chain management practices in toy supply chains; in: *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(5), S. 367-378.
- Wood, D. J. (1991): Corporate social performance revisited; in: *Academy of Management Review*, 16(4), S. 691-718.
- World Bank Development Indicators (2012); online verfügbar unter: <http://databank.worldbank.org> (Abruf am 15.02.2013).
- Xinhuanet (2013): Manufacturing turns youth off; online verfügbar unter: http://news.xinhuanet.com/english/china/2013-01/26/c_132129465.htm (Abruf am 15.02.2013).
- Zadek, S. (2004): The path to corporate responsibility; in: *Harvard Business Review*, 82(12), S. 125-132.