

# Verantwortung für Arbeitsbedingungen in chinesischen Spielzeugfabriken: Präsentation der Ergebnisse des Gutachtens zum ICTI CARE Process

Frankfurt am Main, 07. November 2012



## **Ausgangsfrage: Welchen Beitrag kann der ICTI CARE Process (ICP) zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in chinesischen Spielzeugfabriken leisten – und welchen leistet er?**

Vorgehensweise zur Beantwortung dieser Frage:

- Analyse von Strukturen und Mechanismen des ICP
- Fokussierung auf individuelle Vorteils-/Nachteilskalkulationen von Akteuren in der Spielzeugindustrie (ökonomischer Ansatz)

- Sammlung von Informationen zum ICP und der Spielzeugindustrie im Rahmen eines Desk Research
- Problemspezifische Aufbereitung der Informationen zur Generierung von Zusammenhängen und Funktionslogiken
- Expertengespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von der ICTI CARE Foundation, Nichtregierungsorganisationen, Unternehmen und Verbänden
- Forschungsaufenthalt in Hongkong und China

## CSR-Ansatz

Gesellschaftliche Funktion von Marktwirtschaft, Unternehmertum und Gewinnerzielung

Bedeutung  
empirischer  
Bedingungen

Notwendigkeit von  
Anreizkompatibilität

Bedeutung von  
Spielregeln

**Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Status quo als  
Referenzpunkt für die Bewertung des ICTI CARE Process**

## CSR ist sinnvollerweise nicht als Marketing zu verstehen, sondern als Strategie

- CSR bezieht sich auch auf die Zulieferkette
- Kontinuierlich zunehmende Nachfrage nach Verantwortungsübernahme (Kunden, NGOs, Mitarbeiter, Politik etc.)
- Nahezu keine Zahlungsbereitschaft für Verantwortungsübernahme in Massenmärkten
- Aber: Verantwortliche Wertschöpfung ist ein Hygienefaktor
- Unverantwortlichkeiten gefährden den langfristigen Erfolg eines Unternehmens

**Die Sicherstellung einer verantwortlichen Wertschöpfung stellt Unternehmen faktisch vor erhebliche Herausforderungen**

**DER SPIEGEL**  
**AUSGEPACKT.**  
Aldi-Insider über die skrupellosen Praktiken ihres Konzerns

**Handelsblatt**  
Bestechungsskandal bei Daimler  
Mehrere Daimler-Mitarbeiter sollen bei einem Auftragschwindl abkassiert

**Süddeutsche Zeitung**  
Die Ergo-Versicherung macht mit Sexreihen Schlagzeilen und zockt Kunden ab. Das Schlimmste ist: Andere arbeiten genauso.  
VON NADINE OBERHUBER  
Würde diese Geschichte in einem Marketinglehrbuch stehen, im Kapitel „Imagepflege“, welche Fehler...

**Der Skandalversicherer**  
Mittlerweile nannte Ergo-Chef Torsten Oletzki Budapest in einer internen Mail „eine katastrophale Fehlentscheidung der damals für den HMI-Strukturvertrieb Verantwortlichen.“ Aber es kursierten noch mehr Berichte von Prostituierten bei einer Mitarbeiterreise nach Kuba und einem gemeinsamen Bordellbesuch von Vertriebsmitarbeitern in Berlin. Vorläufiger Höhepunkt der Lustreisen-Affäre: Klagefreudige Aktionäre der Muttergesellschaft Munich Re wollen jetzt vor Gericht ziehen. Denn die andere Seite hat...  
wusst. Nur geändert hat sie dies nicht. „Dass die Kunden das nicht gemerkt haben, wundert mich nicht“, sagt Versicherungsmathematiker Axel Kleinlein, „alle wahren Kostensätze kann kaum einer aus der jährlichen Stundmitteilung ershen. Selbst mit einem Studium der Versicherungsmathematik tun Sie sich da schwer. Das zeigt doch nur, wie intransparent die Branche ist.“ Die sechs Jahre Bummel könnten die Ergo teuer kommen. Strafrechtler sehen darin einen „vorsätzlichen fortgesetzten Betrug“. Deshalb will die Versicherung nun vor Gericht ziehen. Denn die andere Seite hat...  
Die größten zehn in Deutschland nach Beitragsentnahmen in Allianz Lebensversicherung  
Zurich Deutscher Herold Le 4,6  
Aachen Münchener Leben 4,5  
R+V Leben 4,4  
Generali Leben 4,2  
Ergo Leben 3,4  
Debeka Leben

**Das Kartell**  
FINANZMÄRKTE  
Es schon viele, einen solchen noch nie: A...  
der Manipulation des Liber Zinssatzes ein...  
tag. Den beteiligten Institu...  
NZZ am Sonntag

**Media-Saturn im Sog der Korruption**  
Gericht erlässt Haftbefehle gegen fünf Beschuldigte – auch ein Topmanager und dessen Ehefrau sitzen in Untersuchungshaft

**Apples chinesisches Problem**  
Pünktlich zum Verkaufsstart des neuen iPhones gerät der kalifornische Computerriese in die Kritik...  
Süddeutsche Zeitung

**Kinderarbeit bei Samsung?**  
Eine New Yorker Organisation erhebt schwere Vorwürfe gegen den...  
Süddeutsche Zeitung

**Millionenstrafe für Chevron**  
Buenos Aires – Der US-Ölkonzern Che...  
von n...  
strafe...  
Küste...  
Süddeutsche Zeitung  
Nach Todesfällen

**Nigerianische Eltern dürfen Pfizer verklagen**  
Der Pharmakonzern testete Medikament an Kindern – mit schlimmen Folgen. Das oberste US-Gericht unterstützt nun die Familien...  
können  
Bernhard Bartsch, Peking  
ein Topmanager und dessen Ehefrau sitzen in Untersuchungs...  
Vielen ist neu beim iPhone 5, doch es...  
schwersten. Ähnliche Vereinbarungen... noch eine andere Strategie, um aus der

**WASHINGTON.**  
Der britische Ölkonzern BP

CSR ist zu organisieren



## The ICTI CARE Process Mission



*...to enable the worldwide toy industry to assure consumers that its products are manufactured in safe and humane conditions by providing education and training for toy factory employees and enforcing a thorough and consistent monitoring program for toy factories...*

- Brancheninitiative zur Sicherstellung einer verantwortlichen Spielzeugproduktion
- Fokussierung auf Arbeits- und Sozialstandards in China

**ICP adressiert grundlegende Mindeststandards**

# Allgemeine Voraussetzungen

- Fokussierung auf eine Branche, infolgedessen den Branchenspezifika in besonderer Weise Rechnung getragen werden kann
- Branche ist mit einem globalen Umsatzvolumen von 83,3 Mrd. US-Dollar (2010) eher klein und damit übersichtlich
- Branche wird von wenigen großen Playern dominiert, was Abstimmungs- und Koordinationsprozesse vereinfacht
- Räumliche Konzentration im Pearl River Delta (75 % der chinesischen Spielzeugproduktion), was organisatorische Prozesse vereinfacht
- ICTI CARE Process weist aufgrund seiner führenden Position in der Industrie eine hohe Kosteneffizienz auf, da Mehrfachauditierungen reduziert werden können

**Generell verfügt der ICTI CARE Process über gute Voraussetzungen, um die Arbeitsbedingungen in chinesischen Spielzeugfabriken zu verbessern**

## ICTI CARE Process

### Auditing

(Überprüfung von Standards)

### Zertifizierung

(Bestätigung, dass definierte Anforderungen erfüllt werden & Ausweis des Niveaus)

### Continuous Improvement Process (CIP)

(Verbesserung der Wochenarbeitszeiten)

### Capacity Building

(Aufklärung & Vermittlung von Kompetenzen)

### Empowerment der Arbeiter

(Aufklärung der Arbeiter & Stärkung ihrer Rechte)

### Date Certain Program

(Verbindliches Commitment der Spielzeugunternehmen)

### Konvergenzprogramm

(Vereinheitlichung von Standards)

Code of Business Practices



## Wesentliche Stärken des ICP

- Kontinuierliche Weiterentwicklungen
- **Realitätsorientierung**
- Förderung der Validität von Auditergebnissen
- Förderung der Akzeptanz des ICP bei Spielzeugfabriken
- Empowerment der Arbeiterinnen und Arbeiter
- Umgang mit NGOs

**Generell ist der ICP in der Lage, Arbeits- und Sozialstandards in chinesischen Spielzeugfabriken zu verbessern**

## Realitätsorientierung

- Einführung von Siegelklassen: A (max. 66 h + 12 Wochen max. 72 h), B (max. 72 h + 3 Wochen Überschreitung), Conditional (mehr als 72 h)
- Definition von Wochenarbeitszeiten jenseits gesetzlicher Standards (Mut, sich zu Problemen zu bekennen)

Berücksichtigung von  
faktischen Hand-  
lungsspielräumen der  
Fabriken

Stärkung der  
Handlungsrelevanz in  
der Praxis

Anreize zur  
kontinuierlichen  
Verbesserung

### **Realismus statt Idealismus (absolute Mindeststandards)**

- Vermeidung der Überforderung von Spielzeugfabriken
- Reduzierung der Gefahr von Ausweichstrategien
- Stärkung der Akzeptanz bei Spielzeugfabriken
- Erhöhung der Glaubwürdigkeit

## Prozessuale Defizite

### Eingeschränkte Transparenz

- Verständlichkeit des ICP
- Audits und Bewertung der Auditberichte
- Verfügbarkeit und Verlässlichkeit von Daten

**Verständnis-  
schwierigkeiten**

### Unzureichende stich- probenartige Überprü- fung der Auditqualität

- Quality Control Audits kommen primär bei konkreten Verdachtsmomenten zum Einsatz
- Widerspricht Artikel 6.2.1 des Handbooks

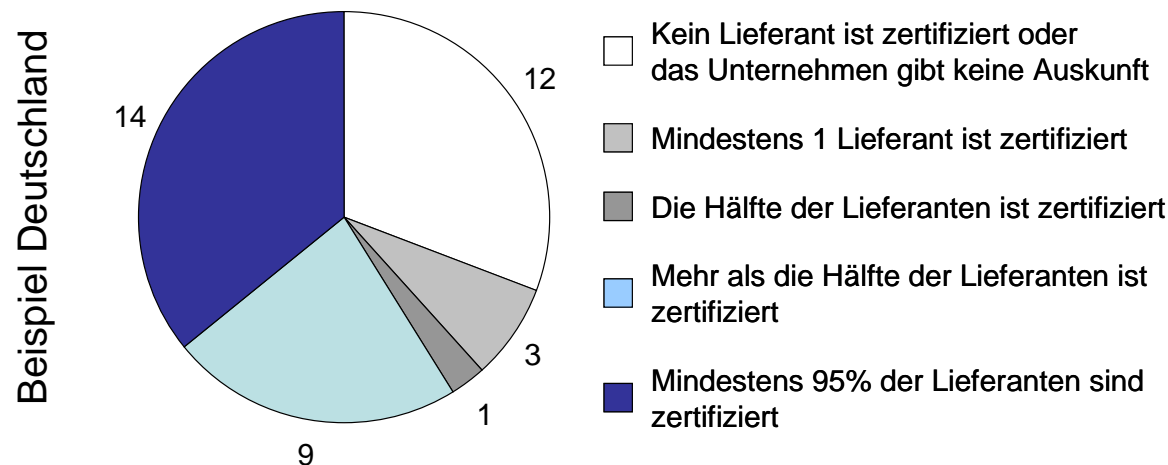
**Auditqualität wird  
nicht abgesichert**

### Handhabbarkeit des Date Certain Program

- 100 % bei chinesischen Zulieferern nicht realistisch
- Fehlen von Nichtigkeitsgrenzen

**Gefahr der willkürlichen  
Interpretation**


- Zahl der Unternehmen, die sich zum Date Certain Program bekennen, ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen
- Aber: Date Certain-Verpflichtung entfaltet keine hinreichende Bindungswirkung und ist damit nur bedingt handlungsrelevant



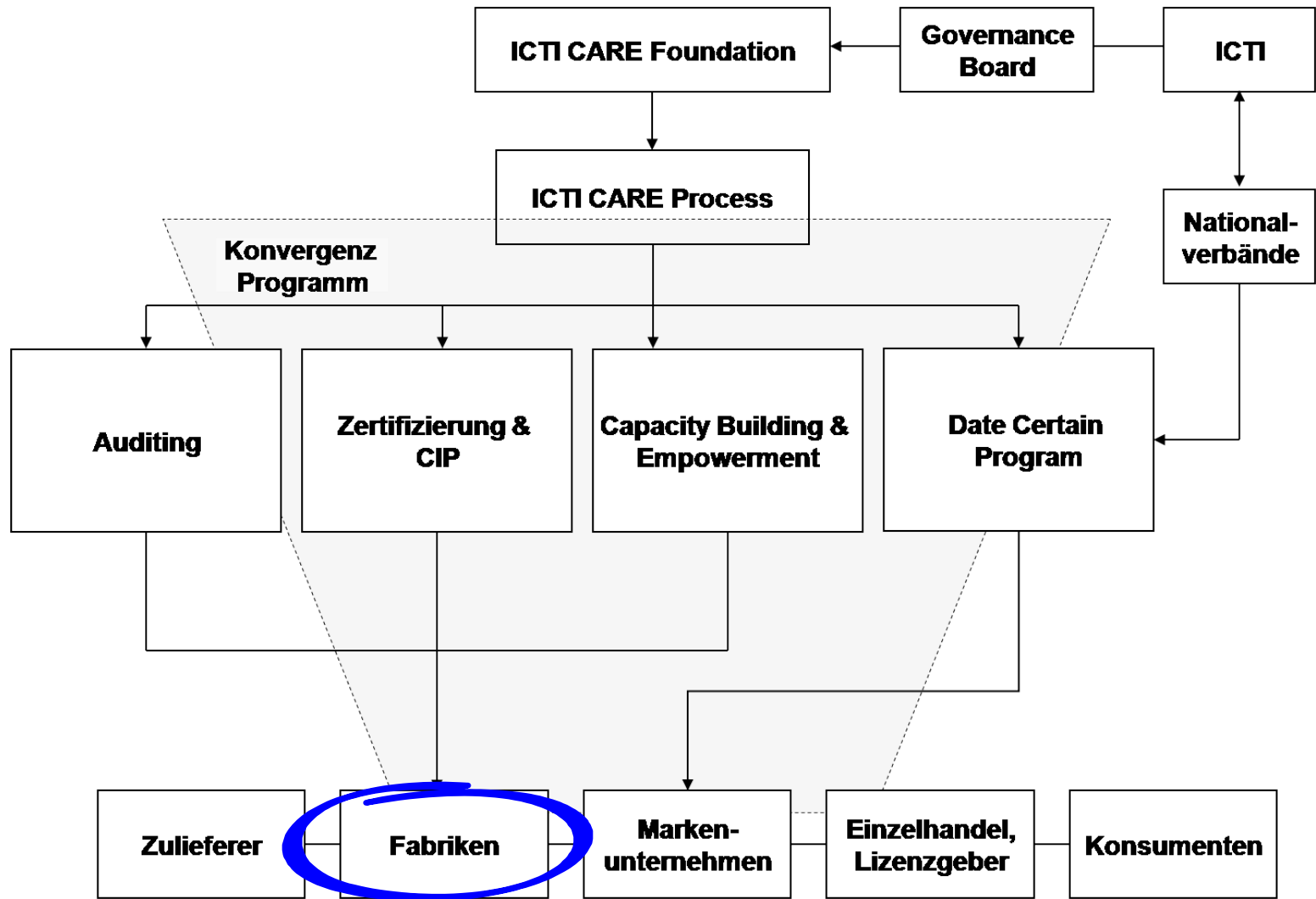
### Erhebliche Schwächung der Effektivität des ICTI CARE Process

- Unterminierung von Anreizen zur Teilnahme für Fabriken
- Interne und externe Glaubwürdigkeit wird geschwächt

## Date Certain Program II: Mangelnde Handlungsrelevanz

Fehlende Transparenz	Fehlendes Monitoring	Keine Sanktionierung
<ul style="list-style-type: none"><li>Keine Informationen über den Erfüllungsgrad der Date Certain-Verpflichtung</li><li>Keine Informationen über die Fortschritte bei der Erfüllung der Date Certain-Verpflichtung</li></ul> <p> <b>Keine Verpflichtung zur Offenlegung der Zulieferer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Keine Kontrolle und Überwachung der Date-Certain Verpflichtung</li><li>Hoffnung auf nationale Spielzeugverbände (formale Verknüpfung der Teilnahme am Date Certain Program &amp; Mitgliedschaft: DK, S, E, USA)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Die ICTI CARE Foundation macht nicht von ihrem Sanktionsrecht (Artikel 5.1.12 und 5.1.13 des CARE Process Handbook) Gebrauch</li><li>Verstöße sind für Spielzeugunternehmen faktisch ohne Konsequenz</li></ul>

**Es bestehen kaum Anreize für Unternehmen, am Date Certain Program teilzunehmen und die damit verbundene Verpflichtung einzuhalten**





## Zulieferer

- Faktisch keine Integration in den ICP
- Möglichkeiten zur Umgehung des ICP

## Spielzeugunternehmen

- Fehlende Handlungsrelevanz des Date Certain Program
- Keine Ansätze zur Förderung der Einbindung von Spielzeugunternehmen in den ICP
- Keine Anreize für Spielzeugunternehmen, eine aktive Rolle im ICP einzunehmen

## Einzelhandel und Lizenzgeber

- Konvergenzprogramm ist auf die Anerkennung des ICP ausgerichtet
- Keine wirksamen Mechanismen, welche Einzelhandel und Lizenzgeber forcieren, den ICP zu stärken

## Nationale Spielzeugverbände

- Nur wenige Verbände verpflichten ihre Mitglieder zum Date Certain Program
- Keine Überprüfung der Einhaltung (und keine Sanktionierung)
- Keine aktive Rolle bei der Förderung des ICP

## Ausgangsfrage: Welchen Beitrag kann der ICTI CARE Process (ICP) zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in chinesischen Spielzeugfabriken leisten – und welchen leistet er?

Der ICP dürfte weltweit zu den Branchenkodizes mit dem größten Potenzial zur Verbesserung von grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards gehören.

Indes kann die Leistungsfähigkeit in der Praxis aufgrund existierender Defizite nicht voll zur Geltung gebracht werden. Insbesondere die unzureichende aktive Beteiligung der Spielzeugunternehmen am ICP konstituiert eine erhebliche Schwäche.

**Sofern es nicht gelingt, die Defizite zu beheben, droht der ICP langfristig zu scheitern**

## Unzureichende aktive Beteiligung der Spielzeugunternehmen am ICP

- Relevanz des ICP für Spielzeugfabriken wird reduziert
- Demotivation von Spielzeugfabriken, am ICP teilzunehmen
  - Teilnahme am ICP kann für Spielzeugfabriken Wettbewerbsnachteile (insb. Kosten) bedingen (zunehmend schwierigeres Wettbewerbsumfeld!)
  - Verhalten der Spielzeugunternehmen sanktioniert Spielzeugfabriken für die Teilnahme am ICP (Auseinanderfallen von Kosten und Nutzen)
- Vorbildliche Spielzeugunternehmen müssen mit Wettbewerbsnachteilen (etwa Flexibilität, Handlungsalternativen) rechnen
  - Da der ICP auf Mindeststandards fokussiert, ist eine positive Differenzierung im Wettbewerb nicht möglich

**Langfristig werden Unternehmen nicht bereit sein, permanente Wettbewerbsnachteile in Kauf zu nehmen, dementsprechend die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung am ICP – ohne geeignete Maßnahmen – sich immer weiter reduzieren wird.**

- Nachhaltigkeit des ICP ist – trotz seiner, bisweilen herausragenden, Stärken nicht sichergestellt
- Ohne eine hinreichende Einbindung der Spielzeugunternehmen droht der ICP über kurz oder lang auseinanderzubrechen und damit zu scheitern



**Spielzeugunternehmen sind in ihrem eigenen Interesse gut beraten, dem Scheitern des ICP vorzubeugen  
(Ansatz: Steigerung der Handlungsrelevanz des Date Certain Program)**

# Kollektive Selbstschädigung

- Der ICP ist für Spielzeugunternehmen von hoher Relevanz (Infrastruktur für die Organisation einer verantwortlichen Spielzeugproduktion)
- Verhalten der Spielzeugunternehmen hat den Charakter von Trittbrettfahrertum (profitieren ohne eigene Beteiligung)
- Spielzeugunternehmen weigern sich, die Anstrengungen der Fabriken für die Verbesserung der Arbeits- und Sozialstandards systematisch zu honorieren
- Ein Scheitern des ICP würde für alle Spielzeugunternehmen mit enormen Kosten einhergehen
  - Mehrfachauditierungen
  - Organisationskosten
  - Massiver Image- und Akzeptanzverlust

**Spielzeugunternehmen sind auf dem Weg zur kollektiven Selbstschädigung**

## **Das Verhalten der Spielzeugunternehmen stellt ihr grundsätzliches Commitment zum ICP und damit auch zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in Frage**

- ICP ist auf absolute Mindeststandards ausgerichtet
- Provozierung des Vorwurfs, der ICP diene den Spielzeugunternehmen, den nationalen Spielzeugverbänden und auch dem Weltverband ICTI lediglich als Feigenblatt
- Durch ihr Verhalten unterminieren Spielzeugunternehmen sowohl die Glaubwürdigkeit als auch die gesellschaftliche Akzeptanz des ICP
- Das Verhalten der Spielzeugunternehmen deutet darauf hin, dass der ICP nicht als sinnvolle Investition, sondern als Kostenfaktor und notwendiges Übel verstanden wird



# Herzlichen Dank für Ihr Interesse!

UNIVERSITÄT  
MANNHEIM

**Prof. Dr. Nick Lin-Hi**

Juniorprofessur für  
Corporate Social Responsibility

L 15, 1-6

68131 Mannheim

Tel. 0621-181-3527

[lin-hi@uni-mannheim.de](mailto:lin-hi@uni-mannheim.de)

<http://lin-hi.bwl.uni-mannheim.de>