

Qualifizierung und Lieferantenkontrolle

Berichte über schwierige Arbeitsbedingungen und Umweltskandale in globalen Lieferketten stellen Unternehmen vor die Herausforderung, Umwelt- und Sozialstandards in ihren Supply Chains durchzusetzen. Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass dies nur mit einer Mischung aus Kontrolle und Training der Lieferanten gelingen kann.

VON MARTIN STÄHELI

Das Bewusstsein von Konsumenten, Investoren und der Öffentlichkeit für soziale und ökologische Aspekte in globalen Wertschöpfungsketten wächst. Es vergeht kaum eine Woche ohne Medienberichte über unmenschliche Arbeitsbedingungen oder Umweltskandale in Billiglohnländern. Um das Vertrauen der Kunden aufrechtzuerhalten fordern immer mehr Unternehmen von ihren Lieferanten die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards, auch in deren vorgelagerten Produktionsstufen.

Privatsektor als regulatorische Instanz?

Mit der Durchsetzung von ökologischen und sozialen Mindeststandards in ihren Supply Chains übernehmen die Unternehmen regulatorische Aufgaben, welche staatliche Institutionen in vielen Produktionsländern nicht (ausreichend) wahrnehmen. Grund für die mangelnde Durchsetzung existierender Gesetze sind Ängste, dass restriktive Regulierungen und hohe Implementierungskosten die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Länder in der globalen Wirtschaft einschränkt.

Die Kompetenz und die Pflicht von Unternehmen, soziale und ökologische Ziele in ihre ökonomischen Aktivitäten zu integrieren, sind umstritten. Vertreter der Zivilgesellschaft bezweifeln, dass Unternehmen im besten Interesse der Gesellschaft handeln und auch die Unternehmen selber würden

diese Aufgaben lieber von staatlichen Institutionen erledigt sehen.

In Anbetracht der prekären Produktionsbedingungen in vielen Produktionsländern müssen Unternehmen die Erwartungen der Öffentlichkeit und der Kunden jedoch ernst nehmen und sich für eine Verbesserung der Situation einsetzen. Entsprechende Aktivitäten des Privatsektors können positive Auswirkungen auf die Handlungen von staatlichen Stellen in den Produktionsländern haben, wie sich an den zunehmenden staatlichen Interventionen bei Umwelt- und Arbeitsfragen in China zeigt.

Eine weitere Herausforderung ist, dass Produktions- und Arbeitsbedingungen bei Lieferanten, im Gegensatz zu Produktqualität oder -sicherheit schwieriger zu steuern und zu kontrollieren sind. Dies hängt einerseits damit zusammen, dass Verstöße gegen die Anforderungen nicht am Produkt selber festgestellt, sondern vor Ort überprüft werden müssen. Andererseits spielen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, niedriger Technologiestand, mangelndes Management-Know-how und regionale Wertvorstellungen eine wesentliche Rolle.

Die aktuelle Praxis

Verschiedene Organisationen und Initiativen entwickeln Instrumente und Systeme, um den erwähnten Herausforderungen zu begegnen. Unter Beteiligung von Behörden, privaten Organisationen, Branchenverbände und Nichtregierungsorganisationen erarbeiten verschiedene Initiativen seit Anfang der 1990er-Jahre Richtlinien, welche Unternehmen helfen ihre Verantwortung in den Lieferantenketten wahrzunehmen (z.B. ISO 14001, SA 8000, BSCI – Business Social Compliance Initiative, FWF – Fair Wear Foundation usw.). Diese Initiati-



Stahlarbeiter Vietnam (ILO/FIP): Schon einfache Anpassungen an Arbeitssicherheit und -ergonomie bringen signifikante Verbesserungen.

ven umfassen im Wesentlichen Richtlinien mit Anforderungen und Überwachungsmechanismen zur Kontrolle der Einhaltung.

In der gegenwärtigen Praxis sind zwei Ansätze zur Durchsetzung von ökologischen und sozialen Anforderungen weit verbreitet:

☞ Lieferanten lassen sich auf Wunsch und teilweise mit Unterstützung von Abnehmern nach bestimmten Standards zertifizieren (z.B. ISO 14001, SA 8000, WRAP – Worldwide Responsible Apparel Production). Soweit diese Zertifikate anerkannt sind können sie gegenüber anderen Abnehmern genutzt werden.

☞ Abnehmer kooperieren in Initiativen um von ihren Lieferanten die Einhaltung eines gemeinsamen Sets von Umwelt- und Sozialkriterien einzufordern und die Kontrollbemühungen zu koordinieren (z.B. BSCI, EICC – Electronic Industry Code of Conduct, FWF). Erfolgreich kontrollierte Lieferanten erhalten dabei kein nach außen anwendbares Zertifikat. Die Mitglieder der Initiative tauschen

Martin Stäheli

Betriebsökonom FH, Senior Consultant im Bereich Sustainable Supply Chain Management bei der BSD Consulting, Zürich.

jedoch Audit-Resultate aus, um Mehrfach-Audits zu verhindern.

In beiden Ansätzen sind Audits ein wichtiges Instrument, um die Einhaltung der Anforderungen zu überprüfen.

Warum Kontrolle alleine nicht genügt

Das Thema Umwelt- und Sozialstandards in globalen Lieferantennetzen ist relativ jung und es herrscht noch keine Einigkeit, wie Anforderungen erreicht werden sollen. Die häufigsten Kritikpunkte an der gegenwärtigen Praxis sind die folgenden:

A) Verschiedene Initiativen berücksichtigten nicht alle relevanten Anspruchsgruppen in den Steuerungsgremien. Dies hat zur Folge, dass Interessen einzelner Gruppen stärker gewichtet werden, was wiederum die Legitimität der Initiative negativ beeinflussen kann.

B) Verschiedene Verhaltenskodizes decken nicht alle wesentlichen Forderungen ab die notwendig wären für eine wirkliche Verbesserung der Arbeits- und Produktionsbedingungen.

C) Audits sind nicht geeignet, um Produktionsbedingungen effektiv beurteilen zu können da

- ☞ Dokumente und Mitarbeiteraussagen oft manipuliert werden
- ☞ eingesetzte Auditoren den lokalen Kontext zu wenig kennen und berücksichtigen
- ☞ Auditunternehmen wirtschaftlich abhängig sind von ihren Auftraggebern, was die Auditresultate beeinflussen kann
- ☞ die Meinung lokaler Stakeholder nicht/zu wenig berücksichtigt wird

D) Die Ausrichtung verschiedener Initiativen auf eine reine Kriteriener-

füllung führen nicht zu einer effektiven Verbesserung der Arbeits- und Produktionsbedingungen.

Trotz all dieser Vorbehalte sind Kontrollen vor Ort ein wichtiges Instrument, um den Erwartungen der Abnehmer Nachdruck zu verschaffen. Je stärker lokale Stakeholder in diese Kontrollen eingebunden werden, desto effektiver und glaubwürdiger sind sie. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass die Lieferanten darüber hinaus unterstützt werden müssen.

Lieferantentrainings als unterstützende Massnahme

Um tatsächlich langfristige Veränderungen in der Produktionspraxis von Lieferanten zu erwirken sind Lieferantentrainings unabdingbar und ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ausbildungskonzepte, welche die oben erwähnten Erwartungen erfüllen, müssen darauf abzielen,

- ☞ nachhaltige Veränderungsprozesse anzustossen, welche in Kosteneinsparungen (z.B. Ressourceneinsparungen) und Produktivitätssteigerungen (z.B. weniger Ausfälle) resultieren
- ☞ das Bewusstsein für die Notwendigkeit dieser Massnahmen beim Top-Management der Lieferanten zu schaffen
- ☞ das Management-Know-how der Lieferanten zu verbessern
- ☞ das Bewusstsein der Arbeitenden für ihre Rechte und Pflichten zu vertiefen
- ☞ die Bereitschaft des Managements für einen Dialog mit den Arbeitenden zu fördern
- ☞ Management und Arbeitende zu

befähigen, die beidseitigen Interessen im Dialog konstruktiv zu verhandeln

- ☞ Kommunikationskanäle zwischen Management und Arbeitern zu etablieren
- Verschiedene Unternehmen und

Einkaufskonditionen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Einhaltung von Standards

Initiativen haben erkannt, dass die Unterstützung der Lieferanten notwendig ist. Gerade in Schwellen- und Entwicklungsländern sind jedoch noch wenig hochwertige Dienstleistungsangebote zu lokalverträglichen Kosten vorhanden. Daher fördern Einkaufsorganisationen selbständig oder im Rahmen von Public Private Partnerships mit Institutionen der internationalen Zusammenarbeit vermehrt die Durchführung entsprechender Massnahmen und den Aufbau lokaler Kapazitäten. Entsprechende Projekte gehen vom Angebot einfacher Trainings über die Bereitstellung von Beratungskapazität für situative Unterstützung bis zu längerfristigen Qualifizierungsprogrammen, bestehend aus Workshops und begleiteten Implementierungsphasen.

Fazit

Eine erfolgreiche Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards bei den Lieferanten bedarf Zeit und Begleitung durch den Abnehmer. Entsprechend ist es sinnvoll sich zuerst auf die für den Abnehmer wichtigen und risikoreichen Lieferanten zu konzentrieren. Eine Bündelung von Beschaffungsvolumen bietet sich an. Durch grössere Abnahmemengen bei weniger Lieferanten wachsen die Einflussmöglichkeiten auf die verbleibenden Lieferanten und der Koordinationsaufwand kann eingeschränkt werden.

Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass die Einkaufskonditionen einen wesentlichen Einfluss auf die Einhaltung von Standards haben. Kurze Lieferzeiten, kurzfristige Änderungen der Spezifikationen und starker Preisdruck sind oft ausschlaggebend für die schwierigen Arbeitsbedingungen und ökologisch fragwürdige Produktionsmethoden bei Lieferanten. Verschiedene Vorreiter bei der Durchsetzung von umweltfreundlichen und sozialverträglichen Produktionsbedingungen haben angefangen, ihre Vorgaben entsprechend anzupassen. ●



Nur mit Einbezug der Mitarbeiter können nachhaltig verbesserte Produktionsbedingungen erreicht werden.