



SUSTAINABILITY IN THE SUPPLY CHAIN

*Nachhaltiges Lieferkettenmanagement entlang der 10 Global Compact Prinzipien
mit Fokus auf die BRICS-Staaten*

Inhalt

Einleitung	1
1. Trends und Herausforderungen nachhaltigen Supply Chain Managements	1
Einbindung und „Ownership“ der Zulieferer.....	4
Einbindung der Arbeitnehmer vor Ort.....	6
Kooperation mit staatlichen Akteuren.....	6
Koordination im und zwischen Unternehmen	7
Angepasstes Vorgehen entlang der Lieferkette.....	8
Wahl der angemessenen Herangehensweise	10
2. Ansätze zum nachhaltigen SCM entlang der 10 Global Compact Prinzipien	10
Menschenrechte	10
Arbeitsnormen	12
Umwelt.....	13
Anti-Korruption.....	15
3. Lieferkettenmanagement in den BRICS-Staaten im Fokus.....	17
Brasilien.....	18
Russland.....	19
Indien.....	20
China	21
Südafrika	22
4. Das Schwerpunktthema 2010 im Deutschen Global Compact Netzwerk	24



Einleitung

Im Jahr 2010 werden im Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN) zwei Schwerpunktthemen vertieft betrachtet und diskutiert:

- Biodiversität
- Sustainability in the Supply Chain

Das Schwerpunktthema „Sustainability in the Supply Chain“ baut auf den Diskussionen im Netzwerk zum Thema „Menschenrechte und Wirtschaft“ der letzten zwei Jahre auf. Dabei wird der Fokus auf alle zehn Global Compact Prinzipien ausgedehnt. Gleichzeitig soll das Thema im Jahresverlauf mit einem regionalen Fokus auf die BRICS-Staaten – Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika – diskutiert werden. Dieses Hintergrundpapier dient dem Einstieg in die Problemstellungen, die mit dem nachhaltigen Management der Zulieferkette – im Folgenden auch als nachhaltiges Supply Chain Management (SCM)¹ bezeichnet – verbunden sind. Es gibt den Stand der internationalen Debatte zum Thema wieder und stellt beispielhaft einige Instrumente vor, die Unternehmen bisher zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement zur Verfügung stehen bzw. in der Entwicklung sind.² Das Papier ist ein Angebot des Focal Point an die Teilnehmer des DGCN und die interessierte Öffentlichkeit und soll als Diskussionsgrundlage dienen. Es spiegelt nicht den Konsens des Deutschen Global Compact Netzwerks zum Thema wieder. Die hier andiskutierten Themenbereiche sollen im Rahmen des DGCN während der Arbeitstreffen und in darüber hinausgehenden Veranstaltungen in 2010 näher betrachtet werden.

1. Trends und Herausforderungen nachhaltigen Supply Chain Managements

Komplexe Zulieferketten, wie sie sich im Zuge der ökonomischen Globalisierung herausgebildet haben, bieten viele Vorteile sowohl in Form von Kostenersparnissen für Konsumenten als auch von Effizienzgewinnen für Hersteller und Arbeitsplatzeffekten in Entwicklungs- und Schwellenländern. Nachhaltiges, grenzübergreifendes Zulieferkettenmanagement ist heute eine der größten Herausforderungen für globale Unternehmen und ihre Subunternehmer. Wurde unter Lieferkettenmanagement früher vor allem effiziente Logistik und möglichst preisgünstige Beschaffung verstanden, so rücken heute zunehmend ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte in den Blick und werden verstärkt als Teil des Qualitätsmanagements erfasst. Die öffentliche Wahrnehmung und damit auch die Anforderungen, die von Seiten der Konsumenten, anderer Firmen, Kreditgeber und Investoren an Unternehmen in Bezug auf das Management der Lieferkette gestellt werden, sind seit den frühen 1990er Jahren stetig gewachsen. Kunden und Investoren fordern heute zunehmend, dass Unternehmen die ökonomische, ökologische und soziale Performance ihrer Zulieferer in den Blick nehmen und Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus eines Produktes

¹ “Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers”, Council of Supply Chain Management Professionals, <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>. Nachhaltiges SCM legt dabei einen besonderen Fokus auf die Aspekte, die auch in den zehn Global Compact-Prinzipien festgehalten sind und wird hier definiert als: “Management of raw materials and services from suppliers to manufacturer/service provider to customer and back with improvement of the social and environmental impacts explicitly considered”, NZ Business Council for Sustainable Development, <http://www.nzbcscd.org.nz/supplychain/content.asp?id=241>.

² Da die Thematik schon vielfach dokumentiert wurde, geht dieses vom DGCN-Focal Point erarbeitete Papier nicht auf Grundlagen von SCM ein, verweist jedoch in den Fußnoten auf Quellen zur weiteren Vertiefung.

übernehmen. Die Erwartungen, denen Unternehmen heute gegenüberstehen, beziehen sich dabei längst nicht mehr nur auf reine Compliance mit absoluten Mindeststandards wie etwa die Vermeidung von Kinder- oder Zwangsarbeit. Hingegen wird von Unternehmen erwartet, die Einhaltung von grundlegenden Nachhaltigkeitsprinzipien in allen Themenbereichen der Global Compact Prinzipien – von Menschenrechten über Arbeits- und Umweltfragen bis zu Korruptionsvermeidung – auf immer mehr Ebenen³ in ihrer Lieferkette zu gewährleisten, zu belegen und bestenfalls in umfassende Stakeholder-Dialoge hierzu einzutreten (siehe beispielhaft Abbildung 1).

Sustainable Supply Chain Framework

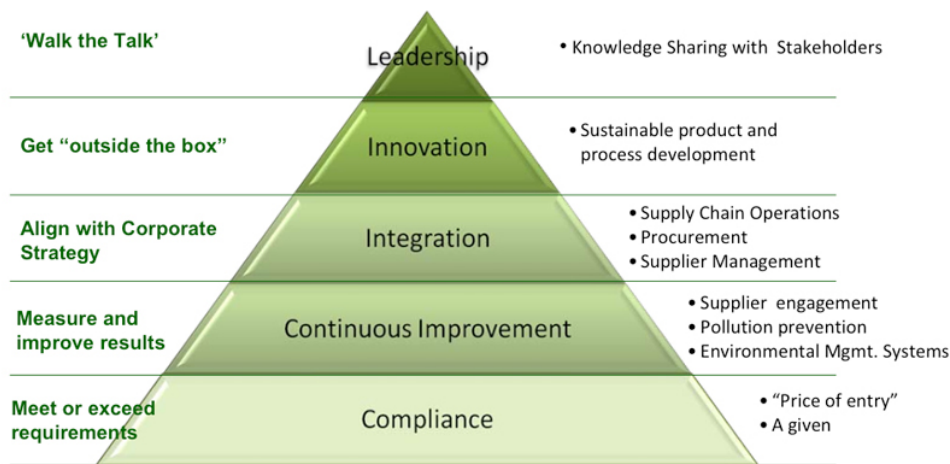


Abbildung 1; Quelle: The Electric Utility Industry Sustainable Supply Chain Alliance

Nachhaltiges SCM ist keine reine Frage des moralisch richtigen Handelns, sondern erlaubt es Unternehmen, operationelle, Reputations- und rechtliche Risiken und Kosten zu senken.⁴ Gleichzeitig kann es zahlreiche Vorteile mit sich bringen, so etwa wenn durch einen nachhaltigen Ansatz zum SCM die Lieferbeziehungen sicherer und verlässlicher werden⁵, die Qualität der Produkte und das Kunden- und Investorenvertrauen steigen, gute Bewertungen bei Nachhaltigkeitsratings gesichert und neue Märkte erschlossen werden können.⁶ Dabei gibt es keine goldene Regel, wie nachhaltiges SCM im Unternehmen konkret ausgestaltet werden kann oder wie weit hinein in die Zulieferkette die Maßnahmen reichen sollen.⁷

3 Im Rahmen dieses Papiers wird mit „Ebenen“ der Lieferkette die hierarchische Ordnung der Zulieferer bezeichnet, die im Englischen mit „first“, „second“ und „third tier supplier“ wiedergegeben wird.

4 Einen guten Überblick über den „business case“ nachhaltigen Lieferkettenmanagements, zentrale Risiken innerhalb der Lieferkette sowie eine Schritt-für-Schritt Anleitung für erste Schritte zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement bieten: Business in the Community 2009: How To – Manage Your Supply Chains Responsibly, <http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=9966> und Global Compact Network Spain 2009: The business and its supply chain – a management alternative, http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/labour/tools_guidance_materials/Guide_for_the_responsible_Management_of_the_Supply_Chain.pdf.

5 So hat eine Studie von PriceWaterhouseCoopers aus dem Jahr 2008 gezeigt, dass der Aktiengewinn von Unternehmen, die Unterbrechungen ihrer Zulieferkette unterlagen 19% unter dem von Unternehmen lag, die solchen Problemen nicht unterworfen waren. Siehe dazu: PWC 2008: From vulnerable to valuable – how integrity can transform a supply chain, http://www.pwc.com/en_US/us/supply-chain-management/assets/pwc-sci-112008.pdf.

6 Wie die Trendstudie 2009 der Otto Group gezeigt hat, blieb die Nachfrage nach ethisch produzierten Produkten auch in Zeiten der Wirtschaftskrise stabil, beziehungsweise konnte in einigen Gruppen sogar noch zulegen, http://www.trendbuero.de/upload/02-News/Aktuelles/2009_09_04_Ottostudie/TB_OttoGroup_Trendstudie.pdf.

7 Dies kann schon deshalb nicht generell beantwortet werden, da die Struktur der Lieferkette und der Zulieferer von Unternehmen zu Unternehmen stark unterschiedlich ist. Unternehmen mit komplexen Zulieferketten wie im Nahrungsmittel, Textil- oder Elektronikbereich sind vielen Supply Chain Risiken stärker ausgesetzt als andere Branchen. Wie eine aktuelle Studie von PriceWaterhouseCoopers und Oekom Research zeigt, gibt es gerade in

Jedes Unternehmen muss seine speziellen Risiken und Chancen in der Lieferkette identifizieren und entsprechend angepasste Ansätze verfolgen. In der Debatte um nachhaltiges SCM setzt sich zunehmend die Ansicht durch, dass Ansätze, die rein reaktiv auf Risikovermeidung ausgerichtet sind und sich nur auf die bestmögliche Überwachung von Verhaltenskodizes verlassen, nicht ausreichend sind, da sie besser im Aufzeigen als in der Lösung der zugrunde liegenden Probleme sind. Ein nachhaltiges *Management* der Zulieferkette hingegen bedarf eines systematischen, pro-aktiven und strategischen⁸ Ansatzes in Kooperation mit allen relevanten Stakeholder-Gruppen. Unter Begriffen wie „*Scaling Up*“, „*Beyond Monitoring*“⁹ oder „*Supply Chain Management 3.0*“¹⁰ werden neue Lösungen für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement diskutiert, die bisherige Unzulänglichkeiten früherer Ansätze überwinden und der Gestaltung eines auf lange Sicht stabilen Unternehmensumfeldes dienen sollen (siehe zu diesem Prozess schematisch Abbildung 2¹¹).

Dimensions	Basic	Reactive	Compliant	Pro-active	Resilient
Intent	None	Risk Avoidance	Monitoring and Risk Management	Supplier Capability Building	Creating a long-term business environment
Policy	No formal commitment. No code, guidelines or resources allocated. Ad-hoc, superficial engagement. No reporting.	General Business Principles communicated to major first tier suppliers. Ad-hoc audits where known area of concern. "Comply or out" approach. No formal public reporting.	Formal Policy on human rights in supply chain in the public domain. Risk-based segmented approach. Regular audit programme. "Time to comply" approach. Public report, assured by third party.	Emphasis on building suppliers capability and continuous improvement. Interventions include performance assessment, training and supplier development. "Assist to Comply" approach.	Attention moves to the capacity of local institutions to maintain and improve human rights performance. Local capacity is built to audit / promote and maintain standards. Public policy and law changes result.
Resources					
Process					
Reporting					

Abbildung 2; Responsible supply chain route map, Quelle: TwentyFifty, UK

diesen Branchen große strukturelle Mängel bei der Implementierung von Standards. Obwohl viele Unternehmen entsprechende Leitlinien formuliert haben, zeigt die Studie bei knapp zwei Drittel der Unternehmen aus der Unterhaltungselektronikbranche und mehr als der Hälfte der Unternehmen aus der Computerbranche Verstöße etwa im Bereich Arbeitsrechte auf. Siehe dazu: PwC und oekom research 2009: Corporate Responsibility bei Auslandsinvestitionen – Stand und Perspektiven des Managements von Auslandsinvestitionen unter sozialen und umweltbezogenen Gesichtspunkten, http://www.oekom-research.de/homepage/german/oekom_PwC_Auslandsinvestitionen.pdf.

⁸ Strategisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Lieferkettenmanagement einem Unternehmen erlaubt, strategische Vorteile in einem kompetitiven Markt zu entwickeln und zu erhalten. Damit ist das Lieferkettenmanagement gleichzeitig dynamisch, da es immer in Antwort auf unternehmerische Strategieentscheidungen, Kundenansprüche, Technologiewandel und veränderte Konkurrenzbedingungen angepasst und weiterentwickelt werden muss.

⁹ Business for Social Responsibility 2007: Beyond Monitoring: A New Vision for Sustainable Supply Chains, http://www.bsr.org/reports/BSR_Beyond-Monitoring-Report.pdf.

¹⁰ Global CSR/Centre for Business Innovation and Sustainability 2009: Overview of Supply Chain Management 3.0, unveröffentlichtes Papier. Hierbei wird mit SCM 1.0 die Verbreitung von individuellen Unternehmenskodizes („Codemanía“) und mit SCM 2.0 sektorweite Codes und klassische Multistakeholder-Initiativen bezeichnet. Unter SCM 3.0 wird die Etablierung von lokalen Partnerschaften zwischen Unternehmen, lokalen staatlichen Akteuren und Entwicklungsagenturen unter Einbezug von Gewerkschaften, Unternehmensverbänden, NGOs und Internationalen Organisationen verstanden. Der Aufbau lokaler Kapazitäten zur Umsetzung und zum Monitoring von Standards auf Seiten des Staates und der Zulieferer steht hierbei im Mittelpunkt. Damit sollen auf lange Sicht „CSR Risk Free Sourcing Zones“ entstehen.

¹¹ Die Graphik wurde speziell für den Bereich Menschenrechte entwickelt, lässt sich jedoch auch auf andere Themenbereiche übertragen.

Der folgende Teil stellt den aktuellen Stand der internationalen Debatte dar, was „gutes“, also angemessenes nachhaltiges Lieferkettenmanagement auszeichnet. Dabei werden unter anderem einige der aktuellen Herausforderungen¹² an das Management von Sozial- und Umweltstandards in der Zulieferkette¹³ grob skizziert und neuere Konzepte, Instrumente und Initiativen zum nachhaltigen SCM aufgezeigt.

Einbindung und „Ownership“ der Zulieferer¹⁴

Die am weitesten verbreitete Maßnahme, die Unternehmen zum Management von grundlegenden Nachhaltigkeitsprinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Antikorrusion in ihrer Zulieferkette ergriffen haben, war bislang das Erarbeiten von Verhaltenskodizes (*Codes of Conduct*), später ergänzt durch Sektor- oder Industrie-weite Kodizes und Zertifizierungsschemata, die an die direkten Zulieferer weitergegeben wurden und deren Einhaltung durch Audit-Firmen oder NGOs überwacht wurde. Eine große Herausforderung ist hierbei, dass zahlreiche Zulieferer durch die Vielzahl von einzelnen Verhaltenskodizes verschiedener Unternehmen, die mit jeweils eigenen Kontrollstrukturen zu erfüllen sind, unnötigen Mehrfachbelastungen ausgesetzt sind.¹⁵ Zum Teil sehen sich Zulieferer mit widersprüchlichen Anforderungen aus mehreren Codes konfrontiert. Vor allem kleinere und mittlere Zulieferfirmen sind von solchen Anforderungen überfordert und können die Umsetzung und Kontrolle der Standards nur unzureichend gewährleisten, gerade, wenn sie selbst die Kosten für eine Auditierung nach verschiedenen Standards¹⁶ tragen sollen. Dies führt dazu, dass Unternehmen oft große etablierte Zulieferfirmen gegenüber kleinen bevorzugen.

In der Vergangenheit waren die Zulieferer außerdem meist weder in die Erarbeitung noch in die Kontrolle von Maßnahmen zum Lieferkettenmanagement substantiell eingebunden, sondern reagierten lediglich auf Anforderungen der Käufer. Verstießen sie gegen Auflagen aus den Kodizes, so war die verbreitete Reaktion vieler Unternehmen, ihre Zusammenarbeit mit dem betreffenden Zulieferer zu beenden. Durch diese Vorgehensweise konnte jedoch keine nachhaltige Verbesserung erreicht werden, da die zugrundeliegenden Ursachen einer Verletzung von Nachhaltigkeitsprinzipien mit diesem Modell weder ausreichend erkannt, noch

12 Viele dieser Herausforderungen wurden auch bei einem Politikdialog des Global Compact zum Thema „Supply Chain Management and Partnerships“ in 2003 identifiziert und diskutiert. Siehe:

http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/labour/meeting_workshops/sup_chain_rep.pdf.

13 Siehe über das Management von Sozial- und Umweltstandards hinaus zu heutigen und zukünftigen Herausforderungen von strategischem SCM allgemein: Melnyk, Steven A./Lumms, Rhonda/Vokurka, Robert J./Sandor, Joseph 2007: Supply Chain Management 2010 and Beyond – Mapping the Future of the Strategic Supply Chain, https://www-304.ibm.com/businesscenter/cpe/download0/136453/APICS_SCM_2010_and_Beyond.pdf.

14 Siehe zum Folgenden: Business for Social Responsibility 2008: Shared Mindset and Supplier Ownership, http://www.bsr.org/reports/beyond-monitoring/BSR_Supplier_Ownership_Trends_Report.pdf.

15 Eine Studie der Weltbank aus dem Jahr 2003 hat gezeigt, dass es bereits damals schätzungsweise mehr als 1000 Verhaltenskodizes multinationaler Unternehmen gab. Einige Zulieferer berichteten im Rahmen der Studie, dass sie bis zu 50 Audits im Jahr durchlaufen mussten. Siehe dazu: World Bank 2003: Company Codes of Conduct and International Standards – An Analytical Comparison, Part I of II, <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/114195/Company%20Codes%20of%20Conduct%20and%20International%20Standards%20-%20Part%20I%20-%202003.pdf>. Dieses Phänomen stößt auch bei großen MNU auf Unverständnis, die auch in OECD-Ländern über aufwendige Rechtfertigung gegenüber unterschiedlichen Kodizes klagen.

16 Der Begriff „Standard“ bezeichnet nach Definition der International Organization for Standardization (ISO): „a document, established by consensus and approved by a recognized body, that provides, for common and repeated use, rules, guidelines or characteristics for activities or their results, aimed at the achievement of the optimum degree of order in a given context.“ (ISO Guide 2, 1996). Ein Standard kann sich auf ein konkretes Produkt (z. B. dessen Qualitätsmerkmale) oder den Produktionsprozess beziehen. Man kann zwischen rechtlich bindenden Standards, wie in nationalen Gesetzen oder internationalen Konventionen und freiwilligen Standards unterscheiden, deren Einhaltung oft über Label nachgewiesen wird (z.B. Fair Trade Label). Nachhaltigkeitsstandards sind Standards, die Produktions- und Prozessmethoden für Güter oder Dienstleistungen mit dem Ziel nachhaltigen Wirtschaftens regeln.

beseitigt werden können. Gleichzeitig gibt es bei diesem Ansatz nur wenige Anreize für Zulieferer, „Ownership“ über ihre eigene CSR-Agenda zu entwickeln und über die reine Compliance mit Verhaltenskodizes hinaus zu gehen. Bisherige Systeme zur Überwachung der Einhaltung von Nachhaltigkeitsprinzipien in der Lieferkette sind außerdem oft durch Misstrauen und fehlende zuverlässige Kommunikation gekennzeichnet. Solche Strategien, die nur darauf ausgerichtet sind, schlimmste Missstände bei den Zulieferern aufzudecken und abzustellen, tragen nicht weit, denn ein Zulieferer, der grobe Verletzungen von Nachhaltigkeitsprinzipien unterlässt, ist nicht automatisch einer, der auch den „business case“ einer kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Umweltverträglichkeit seiner Produktion sowie einer konsequenten Korruptionsbekämpfung erkennt und eigene Verantwortung dafür übernimmt.

Um die skizzierten Herausforderungen anzugehen, müssen Käufer und Zulieferer gemeinsame Vorstellungen über die Ziele und Substanz von Nachhaltigkeitsstandards sowie eine transparente Kommunikation dazu entwickeln, die in ein gemeinsam getragenes Standardsystem¹⁷ münden. Unternehmen sollten sich bewusst sein, welchen Einfluss ihre Einkaufs- und Zahlungspolitik, so etwa die kurzfristige Änderung ihrer Aufträge, auf die Situation ihrer Zulieferer und damit auf die Verlässlichkeit der eigenen Produktionskette haben kann. Im Rahmen der „Beyond Monitoring“ oder „Beyond-Auditing“-Debatte wird außerdem gefordert, dass Unternehmen, anstatt die Zusammenarbeit mit Zulieferern bei mangelnder Compliance grundsätzlich zu beenden, mit diesen aktiv an der langfristigen Verbesserung der Situation arbeiten sollten, etwa durch gezielte Schulungen und Kapazitätsaufbau.¹⁸ Darüber hinaus sollten die Zulieferer „Ownership“ über die lokale Umsetzung der Nachhaltigkeitsstandards haben und aktiv dabei unterstützt werden, den Wert eines verbesserten Managements für ihre Produktivität oder Innovationsfähigkeit zu erkennen¹⁹ und darauf aufbauend Prozesse zu entwickeln, die ihren Unternehmensinteressen entsprechen. Anstatt die Zulieferer mit „pass/fail audits“ zu überwachen, könnten Käufer von ihnen eine verlässliche Darstellung ihrer aktuellen Situation und konkrete Verbesserungspläne einfordern (*supplier self assessment*), wie sie dies bereits oft im Bereich der Qualitätsmessung oder Kostenerhebung tun. Diese können anschließend in Kooperation umgesetzt werden.²⁰ Im Gegensatz zu Ansätzen, die alleinig auf die bestmögliche Überwachung der Kodexeinhaltung fokussiert sind, erfordert dieses Vorgehen ein radikales Umdenken. Statt

17 Als Standardsysteme werden die Systeme bezeichnet, in denen ein Standard (im Sinne der ISO-Definition) formuliert, weiterentwickelt, implementiert und seine Einhaltung überwacht wird. Die Wirkung, die ein bestimmter Standard erzielen kann, hängt von der Ausgestaltung der verschiedenen Komponenten des Standardsystems ab, wie etwa seiner Governance-Struktur, der Überprüfungsmechanismen oder der Kommunikationsstruktur. Viele etablierte Standardsysteme werden im Rahmen von Multi-Stakeholder-Initiativen entwickelt und überwacht [z. B. der SA8000-Standard von Social Accountability International (SAI)]. Standardsysteme, die sich der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstandards widmen, sind ein wichtiges Instrument zum Nachhaltigkeitsmanagement in der Lieferkette.

18 Einige in Multi-Stakeholder-Initiativen wie der Ethical Trading Initiative (ETI), der Fair Labour Association (FLA) oder der Business Social Compliance Initiative (BSCI) organisierte Käufer haben sich dieser Herausforderungen insofern angenommen, als dass sie auf eine Vereinheitlichung von Kodizes und Audit-Verfahren setzen und eine wichtige Rolle in der Stärkung von Zulieferern und dem lokalen Kapazitätsaufbau sehen.

19 So hat eine Studie, die die Tufts University für Gap Inc. durchgeführt hat, ergeben, dass Fabriken, die bessere Arbeitsbedingungen bereitstellen auch bessere Unternehmensergebnisse erzielen. In Zusammenarbeit mit der Better Work Initiative analysieren Forscher der Tufts University nun in einem größeren Rahmen die Zusammenhänge zwischen Produktivität und besseren Arbeitsbedingungen.

20 So nutzt etwa die Fair Labor Association im „FLA 3.0.“ Pilotprojekt oder die Business Social Compliance Initiative (BSCI) solche Selbsteinschätzungen von Zulieferern, um bestehende Probleme und deren Gründe zu erfassen und gemeinsam mit den Zulieferern an deren Bedürfnisse angepasste Lösungen zu finden. Siehe: [http://www.fairlabor.org/what we do fla 3.0 c1.html](http://www.fairlabor.org/what_we_do fla 3.0 c1.html) und <http://www.bsci-eu.org/>.

negative Anreize bei fehlender Compliance zu setzen, wird betont, dass Zulieferer positive Anreize und Sicherheiten für ein proaktives Management von Umwelt- und sozialen Risiken benötigen, so etwa durch einen bevorzugten Lieferantenstatus (*preferential treatment*) oder Transparenz in Bezug auf die langfristige Einkaufsplanung der Käufer.²¹ Nicht zuletzt hat sich gezeigt, dass es Zeit braucht, bis das Vertrauen aufgebaut ist, das Zulieferer benötigen, um über ihre Defizite offen zu sprechen. Außerdem stellen Zwischenhändler, die ihre Position gefährdet sehen, sobald Abnehmer den direkten Kontakt zu Zulieferern auf anderen Ebenen der Lieferkette suchen, eine weitere Barriere dar, die eine direkte Zusammenarbeit im Sinne eines „Beyond Auditing“-Prozesses enorm erschwert.

Während die oben genannten Aspekte die Realität in Käufer-getriebenen Zulieferketten widerspiegeln, ist insbesondere in einigen Märkten der BRICS-Staaten eine Umkehr dieses Machtverhältnisses zu beobachten: So sind einige Zulieferer (z. B. chinesische Firmen in der Elektronikbranche) dabei, den Markt in ein Lieferanten-getriebenes Machtverhältnis umzukehren. Was diese Entwicklung für die Bestrebungen um Nachhaltigkeitsprinzipien entlang der Wertschöpfungskette bedeutet, lässt sich bislang nur erahnen.

Einbindung der Arbeitnehmer vor Ort

In früheren Ansätzen zum Supply Chain Management wurde die Einbindung der Arbeitnehmer, wenn überhaupt, als sekundär betrachtet. Sie wurden oft lediglich über die Existenz von Verhaltenskodizes informiert. Vor allem wenn Nachhaltigkeitsprinzipien nicht nur beim direkten Zulieferer, sondern auch auf anderen Ebenen in der Lieferkette umgesetzt werden sollen, ist die Zusammenarbeit mit den lokalen Arbeitnehmern und ihren Vertretungen essenziell. Im Rahmen der „Beyond-Auditing“-Debatte wird daher empfohlen, sichere Kommunikationskanäle und Beschwerdemechanismen zu etablieren und diese durch Bildungsmaßnahmen und Kapazitätsaufbau zu begleiten. Dadurch sollen Arbeitnehmer stärker in die Kontrolle und Durchsetzung ihrer Rechte und in die Überwachung von Umweltstandards und Antikorruptionsmaßnahmen eingebunden werden. Schulungen, Whistle-Blower-Hotlines und Helplines sind nur einige der Instrumente, die hierfür angewendet werden können. Dieser Ansatz kann bisherige Auditverfahren sinnvoll ergänzen, in dem die Belegschaft Kodexverstöße eigenständig melden kann.²² Bei einigen Unternehmen und Multi-Stakeholder-Initiativen lassen sich bereits Anzeichen für einen Trend zu verstärkter Einbeziehungen von Arbeitnehmern feststellen. So zeigen sich viele Unternehmen offener für einen Dialog mit Gewerkschaften und zahlreiche Multi-Stakeholder-Initiativen, wie die *Ethical Trading Initiative (ETI)*, die *Fair Labor Association (FLA)*, *Social Accountability International (SAI)* oder das *Multi-Fibre Arrangement Forum* beziehen Gewerkschaften aktiv mit ein. Gerade die lokale Stärkung von Arbeitnehmern ist stark auf einen solchen Multi-Stakeholder-Ansatz angewiesen.

Kooperation mit staatlichen Akteuren

Unternehmen, die Nachhaltigkeitsprinzipien in ihrer Zulieferkette implementieren wollen, sind häufig mit fehlender oder unzureichender Umsetzung von internationaler und nationaler Gesetzgebung zu Menschenrechten, Arbeitsstandards, Umwelt und Antikorruption konfrontiert.

21 So bietet etwa Starbucks Farmern, die einen hohen Wert nach dem „Coffee and Farmer Equity“ Index haben, eine bevorzugte Behandlung. Siehe: http://www.scscertified.com/retail/rss_starbucks.php.

22 Einen arbeitnehmerzentrierten Ansatz zum Supply Chain Management verfolgt etwa die non-profit Consulting-Organisation *Vérité*, die davon ausgeht, dass durch Arbeiter generierte Information als einzige verlässlich über lokale Arbeitsbedingungen informiert. Sie hat mit Walt Disney eine Telefon-Helpline in dessen chinesischen Fabriken etabliert. Ebenso arbeitete *Vérité* mit Timberland an einem peer-education Programm, bei dem Arbeiter ihre Kollegen u. a. zu Arbeitsrechten schulen.

Private Kodizes und Initiativen können und sollen diesen Mangel an Regulierung, Umsetzung und Überwachung nicht ausgleichen. In der Debatte zu nachhaltigem SCM wird daher vermehrt betont, wie wichtig die intensive Kooperation mit öffentlichen Akteuren ist. Eine solche Kooperation kann Unternehmen helfen, ihre Nachhaltigkeitsagenda aktiv voranzutreiben. Die Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor kann unter anderem auf folgenden Wegen erfolgen: Unternehmen können Lobbyarbeit dafür betreiben, dass Sozial- und Umweltstandards in Handelsabkommen integriert werden und somit ein „*level playing field*“ für alle Unternehmen etabliert wird.²³ Ebenso können sie Ansätze im Bereich der öffentlichen Beschaffung unterstützen, die auf nachhaltige Zulieferketten abzielen. Gleichzeitig können Unternehmen mit nationalen und Lokalregierungen daran arbeiten, deren Kapazitäten zur Überwachung der Umsetzung von internationaler und nationaler Regulierung zu verbessern, was wiederum helfen kann, die Monitoring-Kosten bei den Unternehmen selbst zu senken. Zahlreiche Multi-Stakeholder-Initiativen und Public Private Partnership Ansätze haben sich dieser Herausforderung angenommen.²⁴

Koordination im und zwischen Unternehmen

In vielen Unternehmen sind die Funktionen von Compliance, Corporate (Social) Responsibility (CR) und Einkauf/Procurement wenig miteinander vernetzt. Lange Zeit herrschte die Ansicht vor, dass eine deutliche Trennung notwendig sei, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Bislang haben wenige Unternehmen diese Prinzipien in ihren Organisationsstrukturen verankert²⁵ oder gar ihre Leistungsziele in den Bereichen CR und Einkauf eng gekoppelt. In letzter Zeit wird jedoch verstärkt erkannt, dass die Umsetzung und Überwachung von Nachhaltigkeitsprinzipien besser gelingen, wenn sie in die Prozesse des Kerngeschäfts integriert werden. Auf diese Weise können Maßnahmen zum nachhaltigen SCM besser in bestehende Unternehmensprozesse zu Qualitätsmanagement oder Kosteneffizienz in der Lieferkette integriert und Zielkonflikte im Managementsystem direkt aufgefangen werden.²⁶

Ein weiterer wichtiger Ansatz zur verbesserten Koordination der Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um Nachhaltigkeitsprinzipien in die Lieferkette zu integrieren, liegt in der Verbesserung des Informationsflusses innerhalb der Unternehmen, zwischen ihnen und den Zulieferern und zwischen verschiedenen Unternehmen. Hierzu haben sich zahlreiche Initiativen gegründet. Vorreiter sind etwa der *Suppliers Ethical Data Exchange (SEDEX)*²⁷, das *Fair Factories Clearinghouse*²⁸, die *Business Social Compliance Initiative (BSCI)*²⁹ oder das *Electronics Tool for Accountable Supply Chains (E-TASC)*³⁰ der Informationstechnologiebranche, in denen Zulieferer ihre Selbsteinschätzungen und Audit-Daten hochladen können, um

23 So haben sich etwa Gap Inc., Levy Strauss & Co. und Nike für bi- und multilaterale Handelsabkommen ausgesprochen, die Umwelt- und Sozialstandards enthalten.

24 Ein Beispiel gelungener Zusammenarbeit ist etwa der World Bank Foreign Investment Advisory Service (FIAS), der mit zahlreichen Stakeholdern daran arbeitet, CSR-Lösungen zu finden, die die nationale Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Auch im Better Work-Programm der ILO spielt der öffentliche Sektor eine wichtige Rolle, ein Element, das in früheren Multi-Stakeholder-Initiativen oft mangelhaft ausgestaltet war.

25 So etwa Ford, dessen Supply Chain Sustainability Department in der Beschaffungsabteilung angesiedelt ist, HP und ihr funktionsübergreifendes Supply Chain Team oder Levi Strauss, die ein Code of Conduct Team besitzen, das direkt in den Bereich Einkauf hineinwirkt.

26 Siehe zum Prozess des „internal alignment“ mit Unternehmensbeispielen: BSR 2008: Internal Alignment – An Essential Step to Establishing Sustainable Supply Chains, http://www.bsr.org/reports/beyond-monitoring/BSR_Internal_Alignment_Trends_Report.pdf.

27 Für mehr Informationen, siehe: <http://www.sedex.org.uk/>.

28 Für mehr Informationen, siehe: <http://www.fairfactories.org/>.

29 Für mehr Informationen, siehe: <http://www.bsci-eu.org/>.

30 Hierbei handelt es sich um einen Ansatz der Global e-Sustainability Initiative (GeSI) in Kooperation mit der Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC). Für mehr Informationen, siehe: <http://e-tasc.achilles.com/>.

diese mit mehreren Käufern zu teilen. Dieses Vorgehen reduziert die Zahl an Audits, die jede Produktionsstätte durchlaufen muss und kann zu Kosteneinsparungen und besseren Ergebnissen führen.

Das „Global Action Network for Transparency in the Supply Chain“ (GANTSch) der Global Reporting Initiative (GRI), bemüht sich um die Etablierung eines transparenten, an den GRI-Guidelines orientierten Berichtsverfahrens in der Zulieferkette und schult dafür kleine und mittlere Zulieferfirmen im GRI-Reporting.³¹ Auch gemeinsame Audits mehrerer Unternehmen aus einem Sektor fallen in die Kategorie verbesserter Unternehmensabstimmung und Kommunikationsflüsse. Ein solches gemeinsames Vorgehen erhöht die Wirkung von Maßnahmen zum Lieferkettenmanagement erheblich, da es die Wahrscheinlichkeit minimiert, dass Zulieferer hohe Anforderungen einzelner Käufer zurückweisen. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen können von industrieweiten Kooperationsansätzen profitieren, da sie oft nicht die Möglichkeit haben, auf kostenintensive Einzelmaßnahmen zum Management ihrer Zulieferer zurückzugreifen. Behindert werden solche Kooperationsansätze allerdings vielfach dadurch, dass Unternehmen und Zulieferer Bedenken haben, interne Informationen gegenüber Dritten offenzulegen. Gleichzeitig setzt das Kartellrecht solchen Kooperationsansätzen Grenzen.

Angepasstes Vorgehen entlang der Lieferkette

Gerade wenn Unternehmen über sehr verzweigte komplexe Zulieferketten verfügen, können sie nicht allen Zulieferern in gleichem Maße Aufmerksamkeit schenken. Für ein proaktives Risikomanagement werden daher Ansätze zur Priorisierung von Zulieferern und nach Ebenen der Supply Chain und Gruppen von Zulieferern abgestufte Modelle zum Lieferkettenmanagement empfohlen.

Does the company have a brand known by the final consumer?	Do any of my providers supply me with high risk products or do they come from a high risk sector ? ⁽¹⁾	Do any of my direct suppliers work in a high risk country ? ⁽²⁾	Risk of the supply chain
YES	YES	YES	Very High
	YES	NO	High
NO	NO	YES	Moderate
		NO	
	YES	YES	Low
		NO	
NO	NO	Minimal	

Abbildung 3; Quelle: Global Compact Network Spain

Die Supply Chain Risiken unterscheiden sich je nach Sektor, Unternehmen, Land und Produkt stark. So sind etwa Unternehmen mit stark automatisierten Prozessen und hochqualifizierten Arbeitern in der Lieferkette weniger von Risiken im Bereich Arbeitsstandards betroffen als Unternehmen, die auf arbeitskräfteintensive, einfache Produktionsprozesse zurückgreifen. Ähnlich ist es mit bestimmten Umweltrisiken, die in einigen Ländern, Branchen oder Produktionsprozessen größer sind als anderswo. Daher ist eine individuelle Risikoanalyse entscheidend. Grundlage dafür ist ein umfangreiches *Supply Chain Mapping*. Anschließend

31 Siehe hierzu: <http://www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SupplyChain/GlobalActionNetwork/GAN.htm>.

werden die Zulieferer in Risikogruppen eingeteilt, etwa nach dem jeweiligen Produktionsland oder der Branche (siehe dazu grundlegend Abbildung 3).

Art und Umfang von Präventions- oder Abhilfemaßnahmen richten sich nach den eigenen Unternehmensprioritäten, dem jeweiligen Risikograd sowie der strategischen Bedeutung des Zulieferers und nach dem potenziellen Einfluss, den ein Unternehmen auf ihn nehmen kann (Lieferumfang). So kann es für mit geringem Risiko behaftete Zulieferer ausreichen, bestimmte Bedingungen in die Verträge aufzunehmen, während bei Zulieferern mit hohem Risiko, die gleichzeitig für das Unternehmen strategisch wichtig sind, zielgerichtete Entwicklungsmaßnahmen angebracht sein können (siehe beispielhaft für eine Zulieferer-Risiko-Matrix Abbildungen 4 und 5).³² Werden solche Risikoanalysen bereits bei der Auswahl möglicher Zulieferer durchgeführt³³, so können bestimmte risikoreiche Zulieferer vor Vertragsschluss identifiziert und, falls sie strategisch wichtig für das Unternehmen sind, frühzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

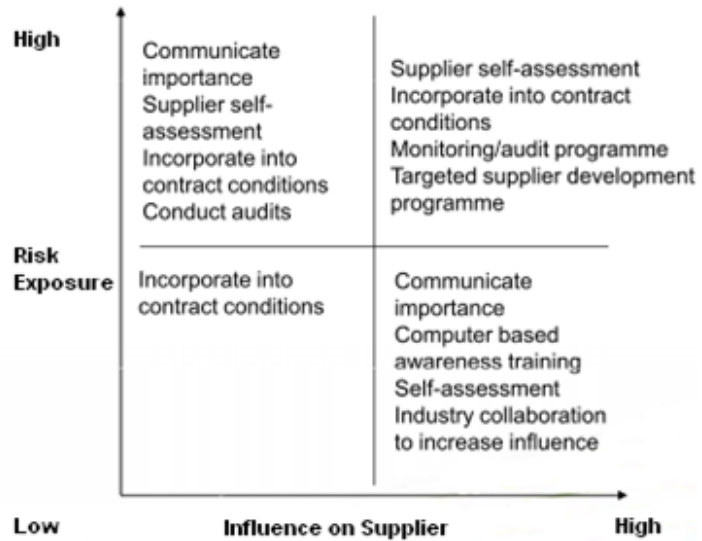


Abbildung 4; Quelle: TwentyFifty, UK

werden können (siehe beispielhaft für eine Zulieferer-Risiko-Matrix Abbildungen 4 und 5).³² Werden solche Risikoanalysen bereits bei der Auswahl möglicher Zulieferer durchgeführt³³, so können bestimmte risikoreiche Zulieferer vor Vertragsschluss identifiziert und, falls sie strategisch wichtig für das Unternehmen sind, frühzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

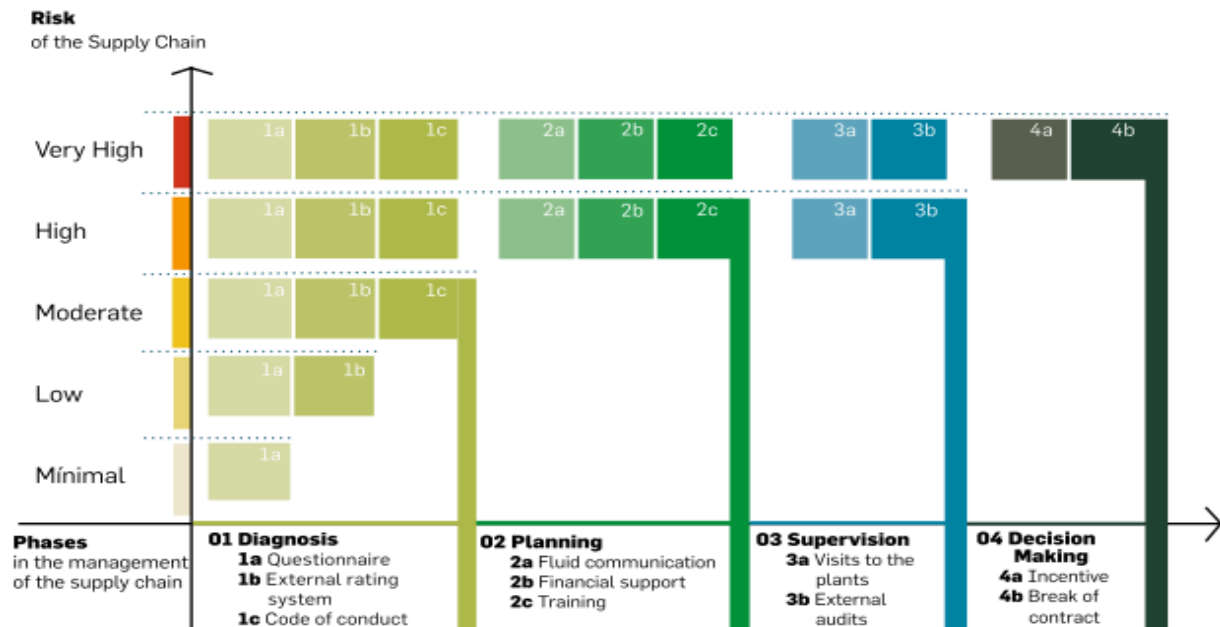


Abbildung 5; Quelle: Global Compact Network Spain

32 So fordert etwa Tesco seine Zulieferer auf, ihre Selbsteinschätzungen in der SEDEX-Datenbank hochzuladen und priorisiert sie danach nach verschiedenen Risikogruppen. Nur hoch risikobehaftete Zulieferer werden einmal jährlich mit einem Audit untersucht und müssen anschließend Korrektivpläne vorlegen. Gleichzeitig werden die Zulieferer aufgefordert diese Ansätze auch bei ihren eigenen Zulieferern anzuwenden.

33 Dies ist etwa über „pre-contract supplier questionnaires“ möglich.

Wahl der angemessenen Herangehensweise

Wie der Überblick über Stand und Perspektiven der Debatte um nachhaltiges SCM gezeigt hat, geht der Trend verstärkt zu industriespezifischen Ansätzen, die Zulieferer und zahlreiche andere Stakeholder wie Arbeiter, NGOs und Regierungen als Partner einbeziehen und an die jeweiligen Bedingungen angepasste Nachhaltigkeitsprinzipien implementieren und überwachen. Nicht mehr reine Reputationsfrage, wird SCM zunehmend im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensstrategie gesehen, mit der sichere Zulieferwege, langfristige Unternehmensbeziehungen und ein Qualitätsmanagement entlang der Wertschöpfungskette gewährleistet und der Unternehmenserfolg gesichert werden soll.

Unternehmen stehen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement zahlreiche Instrumente und Initiativen zur Verfügung – viele von ihnen sind bisher auf einzelne Sektoren begrenzt.³⁴ Die größte Herausforderung besteht darin, aus der Vielzahl an Instrumenten diejenigen auszuwählen, die den eigenen Unternehmensrealitäten und den Ansprüchen der relevanten Stakeholder am besten gerecht werden. Die zehn Global Compact Prinzipien bieten einen Minimalkonsens, den Unternehmen gegenüber ihren Zulieferern und Kunden vertreten sollten. Im folgenden Teil wird anhand der vier Themenbereiche des Global Compact auf spezielle Herausforderungen, Instrumente und Initiativen zum Lieferkettenmanagement entlang der zehn Prinzipien eingegangen.

2. Ansätze zum nachhaltigen SCM entlang der 10 Global Compact Prinzipien

Menschenrechte³⁵

Der Bereich Menschenrechte³⁶ ist sehr eng mit dem der Arbeitsrechte verknüpft, da ein Großteil der Menschenrechtsverletzungen in der Zulieferkette auf der Verletzung von grundlegenden Arbeitsrechten beruht. Jedoch geht die Verantwortung von Unternehmen für die Einhaltung grundlegender Menschenrechte in ihrer Lieferkette über diesen Bereich hinaus, z.B. im Bereich der Land- sowie Wassernutzung. Der UN-Sonderbeauftragte für Unternehmen und Menschenrechte John Ruggie³⁷ betont, dass Unternehmen ihre Verantwortung nicht auf einzelne Menschenrechte beschränken können. Vielmehr haben sie eine „corporate

First Steps Towards Responsible SCM

- Understand your business drivers
- Carry out initial review and risk assessment
- Prioritise areas for action
- Gather information from suppliers on identified risks
- Develop policy
- Set targets for improvement
- Build the capacity of your people
- Integrate throughout the procurement process
- Report internally and externally

Abbildung 6; Quelle: *Business in the Community*

34 Siehe für einen Überblick über sektorielle und andere Supply Chain Initiativen: Sustainability/UNEP/Global Compact 2008: Unchaining Value – Innovative approaches to sustainable supply, http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/unchaining_value.pdf, S. 8 f.

35 Für eine ausführliche Darstellung des Themas siehe auch die Hintergrundpapiere zu den Schwerpunktthemen des DGCN in 2008 „Wirtschaft und Menschenrechte“ und 2009 „Menschenrechte und Wasser“ unter: <http://www.globalcompact.de/index.php?id=112>, sowie die entsprechenden Beiträge bei den DGCN-Arbeitstreffen, unter: <http://www.globalcompact.de/index.php?id=17>.

36 Eine sehr umfassende Quelle für Informationen zum Thema Menschenrechte und Unternehmen ist das Business and Human Rights Resource Centre, <http://www.business-humanrights.org/>.

37 Siehe zur Arbeit und den bisherigen Berichten des Sonderbeauftragten: <http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home>.

responsibility to respect“ und müssen „*due diligence*“, das heißt unternehmerische Sorgfaltspflicht, in Bezug auf alle Menschenrechte, wie sie in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und den internationalen Menschenrechtspakten vereinbart sind, wahren lassen. John Ruggies rechtlich unverbindliches „*protect, respect, remedy Framework*“ ist inzwischen zum anerkannten Rahmen für Diskussionen um unternehmerische Verantwortung für Menschenrechte geworden³⁸, wobei die genauen Grenzen dieser Verantwortung weiter stark debattiert werden.³⁹ Der Sonderbeauftragte wird im nächsten Jahr dem UN-Menschenrechtsrat konkrete Vorschläge zur Operationalisierung des Rahmenwerks vorlegen.

Auf der Grundlage des Ruggie-Frameworks wurden zahlreiche Instrumente und Hilfestellungen für Unternehmen erarbeitet, Risiken für Menschenrechtsverletzungen auch in ihrer Lieferkette besser zu erkennen und gezielt anzugehen.⁴⁰ Hier können früh erkannte Warnzeichen essenziell sein, um rechtlichen Folgen und Reputationsschäden vorzubeugen.⁴¹ Wenn auch bestimmte Industriebereiche wie extraktive Industrien besonders mit dem Risiko von Menschenrechtsverletzungen verbunden sind, ist jeder Industriesektor direkt oder indirekt dem Risiko von Menschenrechtsverletzungen ausgesetzt. So etwa wenn Zulieferer durch Umweltverschmutzungen die Grundwassersicherheit umliegender Gemeinden gefährden oder wenn Kunden eines Unternehmens in Menschenrechtsverletzungen verwickelt sind, die sich mit den Produkten oder Dienstleistungen dieses Unternehmens in Verbindung bringen lassen (Kopplizenschaft).

Hilfreich, um solche komplexen Menschenrechtsfragen in der Lieferkette sowohl in Bezug auf Zulieferer als auch auf Kunden zu analysieren sind sogenannte „*Human Rights Impact Assessments*“⁴², auf deren Grundlage eine an die jeweiligen Menschenrechtsrisiken angepasste Vorgehensweise entwickelt werden kann. Einige Unternehmen haben auf dieser Grundlage Menschenrechtspolitiken entwickelt, die sie auch an ihre Zulieferer weitergeben. Wie auch bei den anderen Themenbereichen liegen die größten Defizite in der Umsetzung und der Überwachung der Einhaltung solcher Vereinbarungen.⁴³ John Ruggie betont darüber hinaus die Bedeutung von zugänglichen und wirksamen Beschwerde- und Abhilfemechanismen und hat hierfür ein interaktives Online-Portal mit Best-Practice-Beispielen initiiert.⁴⁴ Zudem werden Menschenrechtsfragen in Zukunft verstärkt in das Nachhaltigkeits-Reporting von Unternehmen integriert werden, wie auch aktuelle Diskussion zur Erweiterung der GRI G3-Guidelines um Menschenrechtsfragen unterstreichen.⁴⁵

Gerade in Bezug auf besonders diffizile Menschenrechtsfragen, die mit einem hohen Reputationsrisiko behaftet sind, hat sich gezeigt, wie wichtig ein geschützter Raum ist, um gemeinsam mit Unternehmen an Lösungen zu arbeiten. Diesen bieten Initiativen wie die *Hu-*

38 Im Laufe dieses Jahres wird das Framework weiter operationalisiert werden, unter anderem in umfangreichen Stakeholder-Konsultationen des Sonderbeauftragten. Dazu wurde ein Online-Portal eingerichtet:

<http://www.srsqconsultation.org/>.

39 Siehe hierzu etwa einen aktuellen Beitrag des Institute for Human Rights and Business:

http://www.institutehrb.org/pdf/InstituteHRB.org_Setting_Boundaries-Clarifying_Scope_and_Content_of_Corporate_Responsibility_to_Respect_Human_Rights.pdf.

40 Bei der Einschätzung der Menschenrechtsrisiken verschiedener Länder kann der Maple Croft Human Rights Risk Atlas 2010 helfen, http://maplecroft.com/portfolio/human_rights/atlas/.

41 Siehe zu „Red Flags“ für Unternehmen in Hochrisikogebieten: <http://www.redflags.info/>.

42 Siehe hierzu u. a.: <http://www.humanrightsimpact.org/>.

43 Eine umfassende Anleitung für Unternehmen, Menschenrechtsfragen anzugehen, bietet der „Guide for Integrating Human Rights into Business Management“ der von der Business Leader’s Initiative for Human Rights (BLIHR), dem Global Compact und dem Hochkommissariat für Menschenrechte erarbeitet wurde. Siehe: <http://www.integrating-humanrights.org/home>.

44 Siehe: http://baseswiki.org/en/Main_Page.

45 Siehe hierzu und zu zwei Analysen von 2009 zum bisherigen Menschenrechts-Reporting von Unternehmen: <http://www.globalreporting.org/CurrentPriorities/HumanRights/>.

man Rights Working Group des UN Global Compact⁴⁶, die *Global Business Initiative on Human Rights*⁴⁷, das neu gegründete *Institute for Human Rights and Business*⁴⁸ oder auch die Menschenrechtscoachings, die das Deutsche Global Compact Netzwerk für seine Teilnehmer durchführt.

Arbeitsnormen

Der Bereich Arbeitsnormen ist der Bereich der zehn Global Compact-Prinzipien, der im Zulieferkettenmanagement der meisten Unternehmen bereits eine wichtige Rolle spielt. Viele Unternehmen integrieren grundlegende Arbeitsnormen, basierend auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)⁴⁹ sowie darüber hinausgehende Gesundheits- und Sicherheitsvorgaben in die Vertragsbedingungen mit ihren Zulieferern und verifizieren diese teilweise über externe Audits. Einige Unternehmen haben darüber hinaus Beschwerdemechanismen wie Hotlines eingeführt, die dabei helfen, Verstöße schneller zu erkennen. Zahlreiche Initiativen haben sich besonders dem Bereich Arbeitsnormen angenommen – so etwa Sektor-übergreifende Initiativen wie die SAI mit ihrem SA8000-Standard⁵⁰ oder die *Ethical Trading Initiative*⁵¹ und Sektor-spezifische Aktivitäten wie die *International Cocoa Initiative*⁵² oder die *Fair Labor Association* mit Schwerpunkt im Textilsektor⁵³. In Deutschland bietet der Runde Tisch Verhaltenskodizes ein Multistakeholder-Forum zum Austausch über Erfahrungen und zur Erarbeitung von Empfehlungen zu freiwilligen Verhaltenskodizes von Unternehmen zu diesem Thema.⁵⁴

Trotz zahlreicher guter Ansätze gibt es in diesem Bereich noch viele offene Fragen, Unsicherheiten und Schwierigkeiten bei der Implementierung. Wie Studien zeigen, sind die durch Verhaltenskodizes erreichten Verbesserungen auf bestimmte Bereiche beschränkt. So werden vor allem die Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen der Arbeiter verbessert und die Themen Kinderarbeit⁵⁵, Mindestlöhne⁵⁶ und Arbeitsstunden angegangen. In Bereichen, wie Versammlungsfreiheit⁵⁷ oder Diskriminierung, zeigen sich hingegen weit weniger Verbesserungen. Eine weitere große Herausforderung liegt darin, möglichst alle Gruppen von Arbeitnehmern gleichermaßen zu erreichen. Wie Studien zeigen, werden durch Kodizes und Audits vor allem fest angestellte und reguläre Arbeitskräfte bei den direkten Zulieferern erreicht, während die besonders benachteiligten Gruppen von Arbeitnehmern wie Wanderarbeiter⁵⁸,

46 Siehe: http://www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/Human_Rights_Working_Group.html.

47 Siehe: <http://www.global-business-initiative.org/>.

48 Siehe: <http://www.institutehrb.org/>.

49 Siehe: <http://www.ilo.org/>.

50 Siehe: <http://www.sa-intl.org/>.

51 Siehe: <http://www.ethicaltrade.org/>.

52 Siehe: <http://www.cocoainitiative.org/>.

53 Siehe: <http://www.fairlabor.org/>.

54 Siehe: <http://www.coc-runder-tisch.de/>. Dort finden Sie auch umfassende Materialien rund um Verhaltenskodizes.

55 Einen guten Überblick über Möglichkeiten zur Bekämpfung von Kinderarbeit in der Lieferkette bietet: IFC 2002: Good Practice Note – Addressing Child Labor in the Workplace and Supply Chain, [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_childlabor/\\$FILE/ChildLabor.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_childlabor/$FILE/ChildLabor.pdf).

56 Als gute Praxis im Bereich der Arbeits- und Sozialstandards wird es angesehen, wenn Unternehmen die Zahlung eines lebenserhaltenden Lohns (living wage) anstreben, der oft über dem gesetzlich garantierten Mindestlohn liegt. Hierfür ist es essentiell, dass Unternehmen die Auswirkungen ihrer Preisforderungen auf das Lohnniveau der Zulieferer bedenken.

57 Der Textilhersteller Nike hat versprochen ab 2011 ein Bildungsprogramm zu „workers' rights to freedom of association“ in allen seinen Vertragsfabriken zu implementieren. Siehe: <http://www.business-humanrights.org/Links/Repository/369905>.

58 Siehe für spezielle Hilfestellung hierzu: Business for Social Responsibility 2008: International Labor Migration – A Responsible Role for Business, http://www.bsr.org/reports/BSR_LaborMigrationRoleforBusiness.pdf.

Frauen, Arbeiter im informellen Sektor (z. B. Heimarbeit)⁵⁹ oder Leiharbeiter weiter unten in der Lieferkette nicht oder nur unzureichend abgedeckt werden.⁶⁰ Gerade um diese Gruppen zu erreichen, erscheint es essenziell, die Herausforderungen in den Fabriken vor Ort genau zu analysieren und lokal angepasste Lösungen zu finden und Kapazitäten aufzubauen. Ohne Beteiligung von staatlichen Akteuren, Gewerkschaften, lokalen NGOs und Arbeitern ist dies kaum zu bewerkstelligen. Ein Idealmodell, auf das es sich hier hinzuarbeiten lohnt, ist ein Kaskaden-Ansatz, bei dem die direkten Zulieferer dazu beitragen, Arbeitsnormen in immer weitere Ebenen der Zulieferkette zu tragen und jeweils mit dem nächst tiefer gelegenen Zulieferer ihre Agenda implementieren.

Ein Beispiel für einen umfassenden Ansatz zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der Lieferkette ist die *Better Works Initiative*⁶¹, die 2006 von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der International Finance Corporation (IFC) gegründet wurde. In diesem Rahmen werden u. a. auf den jeweiligen Sektor und das Land zugeschnittene Trainings auf Fabrikebene durchgeführt, um die lokalen Management-Systeme zu verbessern. Die Ergebnisse werden in ein Online-Portal eingespeist (Supply Chain Tracking of Assessments and Remediation – STAR), auf die Käufer zugreifen können, um die Verbesserung der Compliance zu verfolgen und sich gegenseitig auszutauschen.

Umwelt

Nicht nur angesichts der globalen Herausforderung des Klimawandels⁶², sinkender Biodiversität sowie der voraussichtlichen Verknappung nicht regenerativer Rohstoffe ist es für Unternehmen von hoher Bedeutung, Umweltfragen in das Zulieferkettenmanagement zu integrieren. Zudem steigen seit Jahrzehnten die Ansprüche von Kunden und Investoren sowie die Energiekosten, und inzwischen werden die Konsequenzen verstärkter Umweltbelastung auch für unternehmenseigene Prozesse deutlich, so dass Nachhaltigkeit und Umweltschutz auf der Unternehmensagenda nach oben gerutscht sind. Treibhausgas-Emissionen, Abfall-Management, Erhaltung der Biodiversität⁶³ oder Energieeffizienz lassen sich dabei nicht separat betrachten und stellen eine Herausforderung für nachhaltiges SCM dar, der Unternehmen ganzheitlich und strategisch begegnen müssen. Obwohl in der Zulieferkette sowohl Einblick als auch Einfluss des Käufers begrenzt sind, kann sich hier ein Engagement für ökologische Nachhaltigkeit auf lange Sicht besonders auszahlen.

So kann ökologisch nachhaltiges Wirtschaften in der Zulieferkette eines Unternehmens dazu beitragen, die Kostenentwicklung eines Produkts oder Rohstoffs zu stabilisieren. Unternehmen können beispielsweise unmittelbar vom CO₂-Fußabdruck ihrer Zulieferer betroffen sein, wenn dessen CO₂-Kosten durch Regulierung steigen und dieses in Form von höheren Preisen weitergegeben werden.⁶⁴ Oft geht dieser Aspekt auch Hand in Hand mit der Energieeffi-

59 Diesem speziellen Problem hat sich etwa das „ETI Homeworkers Project“ angenommen. Siehe hierzu: <http://www.ethicaltrade.org/in-action/projects/homeworkers-project>. Siehe auch:

<http://www.homeworkersww.org.uk/>.

60 Siehe exemplarisch am Beispiel der Ethical Trading Initiative: Barrientos, Stephanie/Smith, Sally 2007: Report on the ETI Impact Assessment 2006: The ETI Code of Labour Practice – Do Workers Really Benefit? Institute of Development Studies, University of Sussex, <http://www.ids.ac.uk/index.cfm?objectid=64DA508B-5056-8171-7B1BE1EEA1E7505F>.

61 Siehe: <http://www.betterwork.org/>.

62 Siehe hierzu das Hintergrundpapier des DGCN aus dem Jahr 2009 zum Thema Anpassung an den Klimawandel unter http://www.globalcompact.de/fileadmin/PDFs/DGCN_SP_09_Klima_Hintergrundpapier.pdf.

63 Siehe hierzu auch das Hintergrundpapier des DGCN zum zweiten Schwerpunktthema 2010 unter: <http://www.globalcompact.de/index.php?id=112>.

64 Eine Studie von Accenture zeigt, dass jedoch nur 10% der untersuchten Unternehmen den CO₂-Fußabdruck ihrer Zulieferkette tatsächlich erfassen. Siehe hierzu: <http://www.businessgreen.com/2237398>.

zienz des Lieferanten, die ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist. Verbessertes Umweltmanagement und CO₂-Reduktion in der Lieferkette können Gesamtkosten senken, etwa durch verringerte Energie-, Abfall- und Transportkosten.

Gleichzeitig ist ökologisches SCM wichtig, um Reputationsrisiken zu mindern. Denn Untersuchungen zeigen, dass Verbraucher eher selten zwischen unternehmensinternen und -externen Versäumnissen im Umweltschutz – etwa durch Zulieferer – differenzieren. Um die Zulieferkette ökologisch nachhaltig zu managen, ist es wichtig, Umweltfragen ergebnisorientiert in die Einkaufsprozesse und Logistik zu integrieren (siehe für Anregungen Abbildung 7).⁶⁶ Als ein möglicher Ausgangspunkt für die Implementierung von ökologischen Nachhaltigkeitsprinzipien in der Lieferkette werden Lebenszyklus-Analysen von Produkten und Dienstleistungen diskutiert, die bestimmte Umweltwirkungen auf jeder Stufe des Produktions- und Vertriebsprozesses festhalten.⁶⁷ Auf dieser Basis können Unternehmen mit den Zulieferern partnerschaftlich auf vereinbarte Umweltziele hinarbeiten.⁶⁸ Ökologisch nachhaltiges SCM kann außerdem bedeuten, die Zulieferer mit der Einführung entsprechender Prozesse dabei zu unterstützen, ihren CO₂-Fußabdruck zu messen, zu berichten und kontinuierlich zu senken.⁶⁹ Hierbei kann das *Carbon Disclosure Project* hilfreich sein, das seit 2007 seine Arbeit auch auf die Zulieferketten von Unternehmen ausgedehnt hat.⁷⁰ Konkrete Verbesserungen bei den Zulieferern können über positive Anreize wie längerfristige Lieferverträge gefördert und belohnt werden. Ein partnerschaftliches Vorgehen kann auch dazu beitragen, Innovationen zu fördern, so etwa, wenn Käufer gemeinsam mit Zulieferern „low-carbon“-Produkte und -Prozesse entwi-

Abbildung 7; Ansätze nach Unternehmensbereichen (Auswahl), Quelle: UNEP, SustainAbility und UNGC⁶⁵

<i>Forschung und Entwicklung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Materialverbrauch senken • Ressourcensparende und nachhaltig verfügbare Materialien verwenden
<i>Einkauf</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Umweltschutz • Zulieferern Rat und Unterstützung in Nachhaltigkeitsfragen anbieten • Mechanismen zur Durchsetzung von Standards entwickeln (z. B. gemeinsame Evaluationen oder Schulungen vor Ort) • Transparente und offene Kommunikationskanäle zu und zwischen Zulieferern schaffen (zur Steigerung der Effizienz, Vermeidung unnötigen Transports oder Ressourcennutzung) • Positive Anreize setzen (z. B. „bevorzugter Lieferanten“-Status nach Etablierung von Standards)
<i>Logistik</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Transport nach CO₂-Emission ausrichten • Konsolidierung der Warendistribution (z. B. Gesamtlieferung statt Teillieferungen)

65 Siehe zur dieser Grafik ausführlich: SustainAbility/UNEP/Global Compact 2008: Unchaining Value – Innovative approaches to sustainable supply, http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/unchaining_value.pdf, S. 6 f.

66 Fallstudien und Best Practice Guides der IGD Food & Grocery Information insbesondere zur Optimierung von Verpackung und logistischen Prozessen finden Sie unter:

<http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=1&sid=3&tid=53> und <http://supplychainanalysis.igd.com/>.

67 Hilfestellung beim Life-Cycle-Management für KMUs gibt der Life-Cycle-Management Navigator von UNEP, siehe: http://www.unep.fr/scp/lcinitiative/publications/training/lcmnavigator/index_c.html.

68 Tipps um die Zulieferer im Bereich Klimaschutz an Board zu holen, finden sich auf:

http://www.bitc.org.uk/environment/the_princes_mayday_network_on_climate_change/the_mayday_journey_on_climate_change/engage_your_stakeholders/extend_supply_w.html.

69 Der „Carbon management – A practical guide for suppliers“-Leitfaden der Supplier Support and Information Initiative aus dem Jahr 2009 führt dies aus und erläutert Möglichkeiten für Zulieferer auf vier Wegen aktiv zu werden: „Measure“ (Messen), „Reduce“ (Reduzieren), „Manage“ (Verwalten) und „Extend“ (Erweitern entlang der Lieferkette), siehe hierzu: <http://www.cpi.cam.ac.uk/pdf/Carbon%20Management%20-%20A%20practical%20guide%20for%20suppliers.pdf>. Die entsprechende Zusammenfassung für Käufer findet sich unter: http://www.cpi.cam.ac.uk/pdf/Procurers%20summary_FINAL_20%2004%2009.pdf.

70 Zurzeit arbeiten etwa 40 multinationale Unternehmen im CDP Supply Chain Project an der Messung des CO₂-Fußabdrucks ihrer Supply Chain und der Erarbeitung von entsprechenden Klimaschutzmaßnahmen. Siehe dazu: <https://www.cdproject.net/en-US/Programmes/Pages/CDP-Supply-Chain.aspx> und den Supply Chain Report 2009, https://www.cdproject.net/CDPResults/65_329_201_CDP-Supply-Chain-Report_2009.pdf

ckeln. Um solche Partnerschaften zu etablieren, ist ein hohes Maß an Engagement notwendig, wie der Fall von Marks & Spencer (M&S) zeigt.⁷¹ M&S hat eine Online-Plattform zum Thema nachhaltiges Wirtschaften eingerichtet, bei der inzwischen über 1500 Zulieferer aus 36 Ländern registriert sind. Das Unternehmen sendet den Zulieferern einen monatlichen Newsletter zum Thema, lädt sie zu regionalen Konferenzen ein und unterstützt ihre regionale Vernetzung. Gemeinsam mit seinen Zulieferern arbeitet M&S an Innovationen, wie der Energiegewinnung aus Nahrungsmittel- und Farmabfällen und arbeitet an mehreren sogenannten „Eco-Factories“ in China, Sri Lanka und Großbritannien.

Mittelfristig können sich so stabilere und risikoärmere Lieferkettenbeziehungen herausbilden, die neben Kosteneinsparungen auch das Image von Unternehmen verbessern helfen. Für größere Unternehmen führt darüber hinaus meist kein Weg an einer kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Geschäftsprozesse mittels standardisierter Umweltmanagementsysteme (oder „Environmental Management Systems“ – EMS) vorbei, mit deren Hilfe Vorgaben zum Umweltschutz systematisch in die Geschäftspraktiken integriert werden können. Die notwendigen Vorgaben liefern internationale Standards wie die ISO 14000⁷² oder das *Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*⁷³. Neben diesen breit angelegten Zertifizierungen gibt es eine Vielzahl an Sektor-spezifischen Initiativen für bestimmte Produkte, die unter anderem Umweltaspekte integrieren, wie den „*Forest Stewardship Council*“ (FSC)⁷⁴ oder den „*Roundtable on Sustainable Palm Oil*“ (RSPO)⁷⁵.

Anti-Korruption

Die Bekämpfung von Korruption und Bestechung in der Zulieferkette ist für Unternehmen gleichzeitig von großer Bedeutung und ein schwieriges Unterfangen. In der Lieferkette wirkt sich Korruption negativ auf den gesunden Wettbewerb unter den Zulieferbetrieben – und damit mittelfristig auch auf die Produktqualität – aus, stört wirtschaftliches Wachstum, beinhaltet ernst zu nehmende rechtliche Risiken und birgt die Gefahr von Reputationsschäden für die Zulieferer und die einkaufenden Unternehmen gegenüber Kunden, Partnern, Investoren und anderen Stakeholdern. Wird Korruption in der Zulieferkette nicht bekämpft, erhöht sie – abgesehen von möglichen rechtlichen Folgen – die Produktionskosten und verringert die Planbarkeit, was möglicherweise zu erheblichen Profiteinbußen führen kann. Schätzungen zufolge verteuern sich Einkäufe in Entwicklungsländern durch Korruption um bis zu 25%.⁷⁶ Zudem kommt erschwerend hinzu, dass die Zahlungen nachgewiesenermaßen tendenziell kontinuierlich steigen und somit Zeit- und Finanzierungspläne der Gesamtproduktion nicht mehr gewährleistet sind. Korruption wirkt sich gleichzeitig negativ auf die Motivation der Arbeitnehmer aus, die in korrupte Vorgänge eingeweiht sind oder diese beobachten.⁷⁷

Korruption tritt in der Lieferkette nicht nur in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen, wie Lokalregierungen und Behörden, auf (*„private-to-public corruption“*) sondern auch als *„private-to-private corruption“*, also zwischen Unternehmen. Das erschwert

71 Siehe dazu: <http://www.ethicaltrade.org/in-action/member-performance/marks-and-spencer-getting-buy-in> und http://www.bitc.org.uk/resources/case_studies/marks_spencer_.html.

72 Siehe: http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials.

73 Siehe: <http://www.emas.de/home/>.

74 Siehe: <http://www.fsc.org/>.

75 Siehe: <http://www.rspo.org/>.

76 Vortrag von Olajobi Makinwa vom Global Compact Office auf dem UNGC Annual Local Networks Forum in Istanbul im Juni 2009,

http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Annual_Local_Networks_Forum/Istanbul/KF_AC_Olajobi_Makinwa_GCO.pdf.

77 Siehe hierzu: <http://www.csr-supplychain.org/key-topic/bribery>.

die Korruptionsbekämpfung in der Zulieferkette, denn Unternehmen müssen auf zwei Seiten eingreifen: Einerseits innerhalb des eigenen Supply Chain Managements durch die Verpflichtung auf Anti-Korruptionsrichtlinien und entsprechende Instrumente zur Durchsetzung und andererseits in der Kommunikation mit den betroffenen Staaten, Regionalverwaltungen und lokalen Behörden.

Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen sind häufig von der Forderung nach "Extra-Zahlung" durch Beamte in lokalen Behörden oder durch andere einkaufende Unternehmen der Zulieferkette bedroht. Aufgrund ihres geringen Einflusses müssen diese Unternehmen Maßnahmen für „Clean Business Ethics“ auf besondere Art gestalten.⁷⁸ Zulieferbetriebe in Staaten mit schwacher Rechtsstaatlichkeit sind am häufigsten von Korruption bedroht – sowohl von *private-to-private* als auch von *private-to-public*.⁷⁹ Vor allem Zulieferketten in asiatischen Staaten, wie beispielsweise China und Indien, sind hiervon betroffen. Auch in Russland treten, vor allem aufgrund der starken Rohstoffbranche, die als einer der anfälligsten Wirtschaftszweige gilt⁸⁰, häufig Korruptionsfälle auf.

Trotzdem ist Korruption bis heute der Bereich der zehn Global Compact Prinzipien, in dem die Entwicklung robuster Unternehmenspolitiken gegenüber Zulieferern und Kunden am wenigsten ausgeprägt ist⁸¹. Dies mag daran liegen, dass das Thema im Vergleich zu Arbeitsrechten oder Umweltfragen ein Tabu-behafteter und delikater Bereich ist, in dem Kommunikation und Druck von Seiten der Stakeholder weniger einfach zu konkreten Zielvorgaben führen. Jedoch stehen Unternehmen zahlreiche Instrumente zur Verfügung, mit denen sie die Anfälligkeit ihrer Zulieferkette für Korruption antizipieren und gezielte Maßnahmen dagegen ergreifen können. Mithilfe des *Corruption Perception Index (CPI)* von Transparency International lässt sich die Korruptionsgefahr in einzelnen Staaten mit Zulieferbetrieben aufzeigen, Gebiete mit hohem Risiko identifizieren und die Zulieferauswahl entsprechend anpassen.⁸² Ein weiterer Schritt kann die Verpflichtung der Zulieferbetriebe sein, Anti-Korruptionsrichtlinien zu verfolgen. Da die Umsetzung dieser Richtlinien in der Praxis bei zunehmender Verzweigung der Supply Chain immer schwieriger wird, reichen Instrumente wie Verpflichtungen, Audits und Zertifizierungen oft nicht aus. Sie können dann ergänzt werden durch funktionierende Reporting-Strukturen für die Mitarbeiter der Zulieferunternehmen. Der direkte Einbezug der Arbeitnehmer durch Whistle-Blowing Systeme, wie Hotlines, hat sich gerade im Bereich der Korruptionsbekämpfung als effektiv erwiesen. Fühlen sich die Arbeitnehmer vor Einschüchterung und Repressalien geschützt

78 Transparency International hat 2009 einen speziell auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmenkatalog aufgesetzt, siehe:

http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles.

79 In Staaten mit starkem Rechtsstaat und guten Governance Strukturen handelt es sich hingegen häufiger um private-to-private Korruption.

80 Siehe: Hayman, Gavin 2009: Corruption and bribery in the extractive industries, in: Transparency International: Global Corruption Report 2009, http://www.transparency.org/publications/gcr/gcr_2009#dnld, S. 54 ff.

81 So zeigt eine Untersuchung von 169 multinationalen Unternehmen, dass etwa zwei Drittel eine schriftliche Antikorruptions-Policy gegenüber Dritten haben, etwa die Hälfte „due diligence“-Checks ihrer Zulieferer durchführen und nur ca. ein Drittel Trainings in diesem Bereich anbieten oder Audits durchführen. Siehe: Ethics and Compliance Officer Association (ECO) 2007: Survey Report – Global Ethics & Compliance Programs, Best Practices & Benchmarking, <http://www.theeco.org/Content/Handbook/ALL/Page%2039/Page%2039%20-%202007%20Global%20Ethics%20and%20Compliance%20Survey%20Report.pdf>. Umfragen unter Global Compact Firmen zeigten ähnliche Versäumnisse im Bereich Audits oder Trainings. Siehe: Vortrag von Olajobi Makinwa vom Global Compact Office auf dem UNGC Annual Local Networks Forum in Istanbul im Juni 2009, http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Annual_Local_Networks_Forum/Istanbul/KF_AC_Olajobi_Makinwa_GCO.pdf.

82 Zu finden unter: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009.

und von den einkaufenden Unternehmen verstanden, nutzen sie die Reporting-Strukturen.⁸³ Darüber hinaus können Unternehmen in der Zusammenarbeit mit den Zulieferern mit gutem Beispiel vorangehen, etwa durch transparente, korrekte und nachvollziehbare Ausschreibungen und Vergabe von Aufträgen an Zulieferbetriebe sowie eindeutige Distanzierung bei Verdacht auf intransparentes, korruptes Verhalten („zero tolerance“). Eine Diversifizierung der Zulieferbetriebe kann außerdem helfen, die ungerechtfertigte Bevorzugung eines Zulieferers zu vermeiden.⁸⁴

Ein Beispiel für eine Sektor-weite Initiative ist die *Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI)*, die 2006 von marktführenden Pharmaunternehmen gegründet wurde. Die PSCI bietet ihren Mitgliedern – darunter Pfizer, Novartis und Merck – einen umfassenden Implementierungsleitfaden, der neben dem klaren Bekenntnis zu Anti-Korruptionsrichtlinien auch praktische Umsetzungsansätze vorschlägt, die stark auf dem Einbezug von Arbeitern in den Zulieferbetrieben basieren.⁸⁵ Einen umfassenden Ansatz zu Transparenz und Korruptionsbekämpfung im Bereich der extraktiven Industrien verfolgt außerdem die *Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)*.⁸⁶ Industrieübergreifend arbeitet die *Partnering Against Corruption Initiative (PACI)* des Weltwirtschaftsforums seit 2004 daran, Antikorruptionsmaßnahmen zu fördern und zu koordinieren.⁸⁷ Auch im Rahmen des Global Compact wird in einer Unterarbeitsgruppe der *Working Group on Anti-Corruption* an Vorschlägen gearbeitet, wie das 10. Prinzip besser in die Zusammenarbeit mit Zulieferern integriert werden kann. Eine entsprechende Publikation *“Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers”* ist zurzeit in Arbeit.⁸⁸

3. Lieferkettenmanagement in den BRICS-Staaten im Fokus

Die Abkürzung BRIC steht für die Staaten Brasilien, Russland, Indien und China. Die Bezeichnung wurde im Jahr 2003 von Jim O’Neill, Chefökonom von Goldman-Sachs, geprägt und gruppiert diese vier Staaten aufgrund ihrer besonders hohen wirtschaftlichen Wachstumspotenziale. In den vier BRIC-Staaten leben etwa 40% der Weltbevölkerung, während ihr Anteil am globalen BIP etwa 15% beträgt. In Verbindung mit der Erweiterung der OECD ist die Abkürzung BRICS-Staaten aufgekommen: „S“ steht für Südafrika. Diese fünf Staaten, öfter auch als Schwellenländer oder „*emerging economies*“ bezeichnet, befinden sich alle im Spannungsfeld zwischen rasantem wirtschaftlichen Wachstum und steigenden sozialen Spannungen. Die BRICS-Staaten zählen zu den aktuell dynamischsten Wirtschaftsregionen. Aufgrund ihrer jeweiligen Industriestruktur sind sie als Produktionsstandort und Investitionsziel für deutsche Unternehmen besonders interessant und die Debatte um nachhaltiges Lie-

83 Barenblat, Ayesha/Rangarajan, Tara 2009: Strengthening compliance and integrity in the supply chain: what comes next?, in: Transparency International: Global Corruption Report 2009, http://www.transparency.org/publications/gcr/gcr_2009#dnld.

84 Siehe: <http://www.csr-supplychain.org/key-topic/bribery>.

85 Dies umfasst Weiterbildung für Arbeitnehmer in Zulieferbetrieben, um diese für Themen wie Korruption zu sensibilisieren, die Einrichtung von sicheren Kommunikationswegen in möglichst allen relevanten Sprachen und eine unverzügliche Aufklärung von gemeldeten Verstößen. Siehe: Pharmaceutical Industry Principles for Responsible Supply Chain Management Implementation Guidance 2007, http://www.pharmaceuticalsupplychain.org/files/psci_implementation.pdf, S. 6 f.

86 Siehe: <http://eitransparency.org/>.

87 Siehe: <http://www.weforum.org/en/initiatives/paci/index.htm>.

88 Siehe hierzu: Vortrag von Olajobi Makinwa vom Global Compact Office auf dem UNGC Annual Local Networks Forum in Istanbul im Juni 2009,

http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Annual_Local_Networks_Forum/Istanbul/KF_AC_Olajobi_Makinwa_GCO.pdf. Erste Ideen liefert auch: Global Compact/Transparency International 2009: Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption, http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf, S. 24 f.

ferkettenmanagement besonders relevant. Jedes der BRICS-Länder zeigt dabei spezifische Herausforderungen auf, auf die im Folgenden ein Schlaglicht geworfen wird: In fünf kurzen Länderprofilen werden einleitend einige grundlegende Informationen zur Wirtschaftsentwicklung und zu spezifischen Anforderungen für nachhaltiges Lieferkettenmanagement in diesen Ländern vorgestellt, gefolgt von kurzen Fallbeispielen, die speziell auf einen, in diesen Ländern besonders relevanten, Themenbereich (Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz oder Anti-Korruption) fokussiert sind.

BRASILIEN⁸⁹ ist mit 200 Millionen Einwohnern das fünft-bevölkerungsreichste Land der Erde. Mit einem Bruttoinlandsprodukt von fast zwei Billionen US\$⁹⁰ übertrumpft es alle anderen Länder Südamerikas und gehört weltweit zu den zehn Ländern mit der höchsten Wirtschaftskraft. Während die Agrarwirtschaft – abgesehen vom Sojaanbau – durch eine fortgeschrittene Industrialisierung relativ an Bedeutung verloren hat, liegt der wirtschaftliche Schwerpunkt mittlerweile bei Bergbau und Metallurgie, Kraftfahrzeug- und Maschinenbau sowie Chemie-, Textil- und Holzindustrie.⁹¹ Trotz der daraus resultierenden starken Wirtschaftskraft leben fast ein Drittel der Menschen unterhalb der Armutsgrenze und der Wohlstand ist in fast keinem anderen Land so ungleich verteilt wie in Brasilien.⁹²

Brasilien ist darüber hinaus Heimat von schätzungsweise zehn bis 20% aller Tierarten der Welt, die zum großen Teil in den tropischen Wäldern leben – das Land beherbergt ein Drittel der weltweit noch existierenden tropischen Regenwälder. Daher haben Umweltschutz⁹³, nachhaltige Forstwirtschaft und die Erhaltung der Biodiversität eine herausragende Bedeutung für nachhaltiges Lieferkettenmanagement in Brasilien.⁹⁴ Eine weitere große Herausforderung ist die Vermeidung von Kinder- und Zwangsarbeit,⁹⁵ die insbesondere in der Stahlproduktion verbreitet sind.⁹⁶ Privatwirtschaftliche Initiativen wie die der Stiftung Fundação Abrinq arbeiten aktiv an der Abschaffung der Kinderarbeit und vergeben an Firmen, deren Lieferkette frei von Kinderarbeit ist, das „*Child-Friendly Company*“-Siegel. Voraussetzung dafür ist unter anderem positives Engagement gegenüber den eigenen Zulieferern, die Rechte von Kindern zu gewährleisten.⁹⁷

Im Bereich nachhaltige Forstwirtschaft in der Lieferkette zeigt das Beispiel von FaberCastell in Brasilien mögliche Handlungsperspektiven auf.⁹⁸ Bereits 1984 begann das Unternehmen

89 Siehe für einen allgemeinen Überblick: SustainAbility 2006: Brazil – Country of Diversities and Inequalities, http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_countrystudies/Brazil.pdf.

90 In Kaufkraftparität.

91 Siehe hierzu: Germany Trade & Invest 2009: Wirtschaftsdaten kompakt: Brasilien.

92 Der Gini-Koeffizient ist ein statistisches Maß für die Ungleichverteilung des Einkommens in einem Land. Für Brasilien beträgt dieser Wert 56,7 (Stand 2005), womit Brasilien zu den zehn Ländern mit der stärksten Ungleichverteilung gehört. Siehe: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>.

93 SustainAbility 2006: Brazil – Country of Diversities and Inequalities, http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_countrystudies/Brazil.pdf, S 5.

94 Umfragen zeigen, dass sich deutsche Unternehmen, die in Brasilien tätig sind, dieses Themas bewusst sind. Nach einer Studie des Kompetenzzentrums Mercosul aus dem Jahre 2007, bei der 31 überwiegend deutsche Unternehmen mit Sitz im Bundesaat Sao Paulo befragt wurden, nannten 58,1% Umwelt, 51,6% Bildung, 41,9% Unterstützung für (staatliche) Stellen, 29% Kultur, 22,6% Gesundheit und 9,7% Arbeitsschutz als wichtige Themen (Mehrfachnennungen möglich), siehe: <http://www.csr-weltweit.de/laenderprofile/profil/brasilien/index.html>.

95 Schätzungen zufolge, arbeiten etwa 1,4 Millionen Kinder im Alter zwischen 5 und 13 Jahren. Weitere 25.000 Menschen arbeiten unter sklavenähnlichen Bedingungen. Siehe hierzu: <http://www.csr-weltweit.de/laenderprofile/profil/brasilien/index.html>.

96 Siehe: http://www.csr-weltweit.de/fileadmin/inhalte/Dossier/Ecogerma_2009/Interview_JGAdosSantos_final.pdf.

97 Siehe: <http://www.abrinq.com.br> (in Portugiesisch). Eine englische Beschreibung der Initiative durch Synergos findet sich unter: <http://www.synergos.org/03/abrinq.htm>.

98 Weitere Initiativen deutscher Unternehmen zum Thema Umwelt in Brasilien finden Sie hier: <http://www.csr-weltweit.de/laenderprofile/profil/brasilien/index.html>.

im Südosten Brasiliens ein Wiederaufforstungsprojekt, das sich inzwischen auf über 10.000 Hektar erstreckt. Dabei werden insgesamt mehr Pinien-Setzlinge nachgepflanzt als für die eigene Holzstiftproduktion verwendet werden. Die Plantage wurde im Jahr 1999 vom Forest Stewardship Council (FSC) für ihre umweltgerechte, sozial verträgliche und wirtschaftlich nachhaltige Waldbewirtschaftung zertifiziert. Eine „Chain of Custody“-Zertifizierung (FSC-CoC) stellt sicher, dass die Herkunft des Holzes entlang der gesamten Produktionskette festgestellt werden kann. Mit den Umweltprojekten *Arboris*, *Animalis* und *ECOMMUNITY* leistet FaberCastell zusätzlich einen aktiven Beitrag zur Erhaltung der Biodiversität in Brasilien, mit dem Ziel, in der Region um die genutzten Wälder die natürliche Flora und Fauna zu erhalten und durch Bewusstseinsbildung Mitarbeiter und Bevölkerung zum persönlichen Einsatz für Natur und Umwelt zu motivieren.⁹⁹

RUSSLAND ist einer der bedeutendsten Rohstoffexporteure der Welt und wirtschaftlich vor allem aufgrund seiner geografischen Nähe und der großen Vorräte an Öl und Erdgas für die europäische Wirtschaft interessant. Die russische Wirtschaft ist in den letzten zehn Jahren jährlich mit über sieben Prozent gewachsen und konnte auch im ersten Krisenjahr 2008 noch um 5,8% zulegen.¹⁰⁰ Da dieses Wachstum in erster Linie einer kleinen ökonomischen Elite zu Gute kam, ist das Land weiterhin von großen sozialen Unterschieden geprägt, die sich vor allem im Verhältnis zwischen urbanen und ländlichen Gebieten widerspiegeln.¹⁰¹ Auch unter dem neuen Präsidenten ist der Staat weiterhin einer der wichtigsten wirtschaftlichen Akteure.¹⁰² Die russische Regierung hat sich inzwischen zum Ziel gesetzt, die Abhängigkeit der russischen Wirtschaft von Rohstoffexporten zu verringern und für mehr Rechtssicherheit und Transparenz für ausländische Investoren zu sorgen.¹⁰³ Offizieller Schwerpunkt der russischen Regierungspolitik soll dabei vor allem der Kampf gegen die weit verbreitete Korruption sein, insbesondere in den quasi-staatlichen Großkonzernen.¹⁰⁴ Auf dem *Corruption Perception Index (CPI)* von Transparency International belegt Russland Platz 146 von 180 Ländern und ist damit das am schlechtesten platzierte Industrieland.¹⁰⁵ Die Bekämpfung von Korruption in der Zulieferkette ist daher neben Umweltfragen eines der Schwerpunktthemen, mit denen sich Unternehmen, die in Russland produzieren oder Produkte importieren, auseinandersetzen müssen. Da die schwachen rechtsstaatlichen Strukturen noch nicht in der Lage sind, Korruption in einem ausreichenden Maße zu bekämpfen, ist die Eigeninitiative der Unternehmen notwendig, um transparente und nachhaltige Strukturen in der Lieferkette zu etablieren.

99 Siehe: http://www.gute-arbeit-weltweit.de/index.php?option=com_content&task=view&id=307&Itemid=133 und <http://www.faber-castell.de/bausteine.net/file/showfile.aspx?downaid=6906&sp=D&domid=1010&fd=0>.

100 Siehe : <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>.

101 So zählt Moskau zu den teuersten Städten der Welt, während zum Vergleich im Kaukasus das monatliche Durchschnittseinkommen nur ein Neuntel der Hauptstadt beträgt. Die reichsten 500 Unternehmer verfügen über mehr als 50 Prozent des BIP (2006: rund 800 Mrd. Dollar). Jeder siebte Einwohner, etwa 21 Mio. Menschen, leben unterhalb des Existenzminimums. Siehe dazu: http://www.welt.de/wirtschaft/article718255/Breschnew_hilf.html.

102 Internationale CSR-Initiativen werden in Russland bisher kaum genutzt. Zur Rolle von CSR in Russland, siehe: <http://www.csr-weltweit.de/laenderprofile/profil/russische-foederation/index.html> sowie den Bericht des Global Compact Netzwerks Russland von 2007: http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jdownloads/RussianBusiness_GC_3_en.pdf.

103 <http://www.dgap.org/publikationen/view/1dd8ec40c7021308ec411dd814f2f31c5a270297029.html>.

104 <http://www.handelsblatt.com/politik/international/russland-medwedjew-kritisiert-putins-staatswirtschaft;2483309>.

105 Siehe: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table. Der CPI misst anhand von mehreren Einzelstudien die Korruption im öffentlichen Sektor. Russland teilt sich Platz 146 mit Kenia, Ost-Timor, Sierra Leone, Ukraine und Simbabwe.

Ein Beispiel aus der Rohstoffindustrie verdeutlicht eine mögliche Herangehensweise. Holz beziehungsweise aus Holz verarbeitete Produkte sind Russlands drittgrößtes Exportgut.¹⁰⁶ Schätzungen zufolge werden, gestützt durch Korruption und Bestechung¹⁰⁷, mehr als ein Viertel des aus Russland exportierten Holzes illegal geschlagen.¹⁰⁸ Einige multinationale Firmen haben diese Risiken erkannt und nehmen sich ihrer potenziellen Mitverantwortung als Käufer an. So gründete IKEA 2002 eine Partnerschaft mit dem World Wildlife Fund for Nature (WWF), deren Ziel es ist, illegale Abholzung durch Zertifizierung der Herkunft zu verhindern und durch Unterstützung einer nachhaltigen Forstwirtschaft und innovativen Managements vor Ort langfristig die Risiken entlang der Lieferkette zu minimieren. Eine ähnliche Strategie verfolgen die Partner des *Tikhvin-Projekts*, zu dem neben dem Axel Springer Verlag, Random House und Time Inc. auch Transparency International und der russische Zulieferer Russkiy Les des Holzverarbeiters Stora Enso gehören.¹⁰⁹ Im Ergebnis dieser beiden Kooperationen, die durch gezielte Kundennachfragen gefördert wurden, sind mittlerweile 20% des kommerziellen Forsts in Russland FSC-zertifiziert.¹¹⁰ Damit konnte ein wichtiger Beitrag zum Erhalt der Biodiversität, zur Verbesserung der Sozialstandards bei den Lieferanten sowie zur Bekämpfung der Korruption in Russland geleistet werden.

INDIEN¹¹¹ ist zum einen als riesiger Absatzmarkt zum anderen als Produktionsmarkt mit vergleichsweise günstigen, gut ausgebildeten Arbeitskräften interessant. Das Land ist Vorreiter im Bereich Softwareproduktion und der größte Generika-Hersteller der Welt. Weitere wichtige Industriesektoren sind Nahrungsmittel- und Textilherstellung sowie Maschinenbau. Gleichzeitig ist Indien von großen regionalen Unterschieden gekennzeichnet und sozialen Spannungen zwischen einer sich herausbildenden Mittelschicht und tendenziell armen Landbevölkerung ausgesetzt. Zwar sind Gesetze im Bereich Arbeitsrecht und Umwelt vorhanden, diese sind jedoch teilweise stark veraltet oder werden aufgrund von Korruption und mangelnder Überwachung nur unzureichend umgesetzt. Kinderarbeit¹¹², mangelnde Versammlungs- und Gewerkschaftsfreiheit¹¹³ und Diskriminierung aufgrund von Geschlecht und sozialer Zugehörigkeit gehören zu den größten Herausforderungen im Bereich Arbeitsnormen.

Ein großes Problem ist auch die Dominanz des informellen Sektors, in dem schätzungsweise 93% aller Arbeitnehmer beschäftigt sind.¹¹⁴ Um die strikten Gesetze im *International Labour Act* zu umgehen, die es indischen Unternehmen schwer machen, in Zeiten wirtschaftlichen Abschwungs Leute zu entlassen, greifen viele Unternehmen auf Leiharbeitskräfte zurück. Gleichzeitig nutzen indische Unternehmen Heimarbeiter, um Schwankungen in den Bestellvolumina auszugleichen. Diese sind meist nicht von den Vorzügen des Arbeitsrechts, gewerkschaftlicher Vereinbarungen und freiwilliger Selbstverpflichtungen von Unternehmen

106 Das Land besitzt 22% der weltweit verfügbaren Holzressourcen und steht damit am Beginn der Lieferkette für Papier für einen großen Teil der europäischen Buch- und Zeitungsverlage.

107 Zum Thema illegale Abholzung, Korruption in der Forstwirtschaft und deren Bekämpfung siehe: http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/technical_areas/anticorruption_handbook/annexes/s_ubbannexes/Forestry/Forestry1%20-%20World%20Bank2006.pdf.

108 Eine WWF-Studie über die spezielle Problematik russischen Holzhandels und Lösungsvorschläge finden Sie unter: <http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/pdf-alt/waelder/russlandstudie2.pdf>.

109 Siehe dazu: http://www.axelspringer.de/artikel/cw_artikel_nv_de_218148.html.

110 Für einen Bericht des WWF zur Lage Ende 2008 siehe: http://www.maap.ro/pages/paduri/wwf_russia.pdf.

111 Siehe für einen allgemeinen Überblick: Sustainability 2005: India – Ancient Civilisation, Largest Democracy, http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_countrystudies/India.pdf.

112 Laut UNICEF mussten 2007 etwa 12% der in Indien lebenden Kinder (5-14 Jahre) arbeiten. Siehe: http://www.unicef.org/infobycountry/india_statistics.html#60.

113 Indien hat die entsprechenden 4 der 8 ILO-Kernarbeitsnormen nicht ratifiziert, siehe: <http://www.ilo.org/ilolex/english/docs/declworld.htm>.

114 <http://www.csr-weltweit.de/laenderprofile/profil/indien>.

abgedeckt. In diesem Schlupfloch sind Verletzungen von Menschenrechten und Umweltstandards besonders häufig. Zu den schwerwiegendsten Umweltproblemen in Indien gehören Wasserknappheit, Luftverschmutzung und die Abnahme von Biodiversität.

Das indische CSR-Verständnis ist stark von Philanthropie geprägt, was im Dialog mit den lokalen Zulieferern beachtet werden muss. Einer Studie des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik¹¹⁵ aus dem Jahr 2007 zufolge ist die Verbreitung von CSR-Prinzipien und effektivem Monitoring in indischen Zulieferbetrieben noch nicht weit entwickelt. Die Komplexität und Verteilung der Marktmacht in der Lieferkette, die Kurzfristigkeit der Handelsbeziehungen sowie Unsicherheit über finanzielle Vorteile einer verbesserten CSR-Politik vor allem bei KMU verhindern hier weitere Fortschritte. Die Verantwortung für die Lieferkette wird überwiegend mit Bezug zu grundlegenden Arbeitsnormen, wie der Verhinderung von Kinderarbeit, verstanden. Nur wenige untersuchte Unternehmen veranlassten zusätzliche Schritte zur Verbreitung eines umfassenden Nachhaltigkeitsverständnisses in der Zulieferkette, wie etwa Maßnahmen im Umweltbereich oder Kapazitätsaufbau bei Zulieferern.

Ein Beispiel für eine radikale Transformation und Modernisierung der Zulieferkette, die sich zu einer Win-Win-Situation für Käufer und Verkäufer entwickelte, ist die Einführung des *e-Choupal*-Projekts durch den indischen Konzern ITC Limited. Die Zulieferkette des Unternehmens wurde lange Zeit von Intransparenz und geringer Effizienz bestimmt, deren Leidtragende insbesondere die Ärmsten der Armen waren, die Bauern auf der unteren Ebene der Supply Chain. Durch eine hohe Fragmentierung, geringe Verhandlungsmacht, kaum vorhandene Infrastruktur sowie die Beteiligung einer Vielzahl von Zwischenhändlern entlang der gesamten Supply Chain waren diese Zulieferer Preisnehmer; eine marktorientierte Preisentwicklung fand kaum statt. Durch den Aufbau eines e-Choupal-Computerterminals in Reichweite eines jeden Farmers in der Lieferkette – im Jahre 2010 sollen bereits 100 Millionen Farmer erreicht werden – schaffte ITC Transparenz, eine Konsolidierung der Logistik, sowie erhebliche Effizienzsteigerungen.¹¹⁶ Darüber hinaus leistete ITC Limited einen Beitrag zur nachhaltig positiven wirtschaftlichen Entwicklung der Zulieferer am untersten Ende der Einkommenspyramide.

CHINAS¹¹⁷ Wirtschaft ist in den letzten 30 Jahren stetig gewachsen und das Land gilt mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von acht Prozent als eine der weltweit vielversprechendsten Wirtschaftsregionen. Die Größe des Landes, der Reichtum an Ressourcen und Arbeitskraft wird China in wenigen Jahren an die Spitze der Weltwirtschaft bringen.¹¹⁸ China ist vor allem für die Konsumgüterindustrie, wie die Teilproduktion von Automobilen, für die Elektronik- und Textilindustrie von großer Bedeutung – Bereiche, die besonders von Supply Chain Risiken betroffen sind.¹¹⁹ Das Land ist gleichzeitig geprägt von einer Spaltung zwi-

115 Chahoud, Tatjana/Emmerling, Johannes/Kolb, Dorothea et al. 2007: Corporate Social and Environmental Responsibility in India – Assessing the UN Global Compact's Role, [http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/\(ynDK_contentByKey\)/ENTR-7BMDUB/\\$FILE/Studies%2026.pdf](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/(ynDK_contentByKey)/ENTR-7BMDUB/$FILE/Studies%2026.pdf), besonders S. 79-88.

116 V. Sreenivasan 2008: ITC and the e-Choupal Story, <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-konferenz-innovative-geschaeftsmodelle-itc-infotech-2008.pdf>.

117 Siehe für einen allgemeinen Überblick: SustainAbility 2007: China – New Landscapes, http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_countrystudies/SustainAbility_ChinaNewLandscapes_November2007.pdf.

118 Ein Indiz für Chinas wirtschaftliche Bedeutung ist die Entwicklung der Exportzahlen während der Weltwirtschaftskrise, die im Vergleich mit anderen Staaten nur geringfügig gesunken ist. Siehe: http://www.economist.com/research/articlesBySubject/displaystory.cfm?subjectid=478048&story_id=15213305.

119 Die wichtigsten Industrien Chinas finden Sie unter: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>.

schen boomenden urbanen Regionen im Osten und ländlichen, verarmten Regionen im Westen.

Neben Umweltfragen und Korruption ergeben sich besondere Probleme für Unternehmen mit chinesischen Zulieferfirmen im Bereich Arbeits- und Sozialstandards. Verstöße gegen Kernarbeitsrechte, prekäre Arbeitsbedingungen für Wanderarbeiter, niedrige Löhne, Kinderarbeit, der oftmals fehlende Arbeitsschutz, Diskriminierung und Ausgrenzung sowie Verbote, sich gewerkschaftlich zu organisieren, stellen Unternehmen, deren Zulieferer in China ansässig sind, vor große Herausforderungen. Besonders problematisch ist, dass China vier der acht ILO-Kernarbeitsnormen und den Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte (noch) nicht komplett ratifiziert hat und somit an einigen Stellen eine internationale rechtliche Grundlage fehlt.¹²⁰ Gleichzeitig existieren nationale Gesetze, die etwa die Vereinigungsfreiheit deutlich beschränken. In chinesischen Unternehmen sind jedoch freiwillige Zertifizierungen wie die ISO-Standards weit verbreitet. So ist China mit mehr als 200.000 Zertifizierungen für ISO 9001 und 30.000 für ISO 14000 weltweit die Wirtschaftsregion mit den absolut betrachtet meisten Zertifikaten.¹²¹ Allerdings bedeutet die Zertifizierung noch nicht die Einhaltung von Kernarbeits- und Umweltstandards, sondern bildet nur eine Momentaufnahme des jeweiligen Betriebes ab.

Ein Beispiel für eine gelungene Kooperation zur besseren Umsetzung von Arbeits- und Sozialstandards in der Zulieferkette in China ist das Projekt *Kaleidoskop*, das McDonalds und Walt Disney gemeinsam mit NGOs und Investoren in zehn Zulieferbetrieben entwickelt haben, die Konsumgüter, wie Schuhe, Spielzeug¹²² und Bekleidung herstellen.¹²³ Ziel der Kooperation ist es, einen neuen Ansatz für die verbesserte Einhaltung von Unternehmenskodizes (Dynamic Social Compliance – DSC) einzuführen, der auf tragfähigen Kommunikationskanälen auf Fabrikebene, einem funktionierenden Feedback-Mechanismus sowie dynamischen, internen Compliance-Management-Systemen beruht. Compliance mit den in Verhaltenskodizes enthaltenen Arbeits- und Sozialstandards wird dabei als kooperativer Prozess verstanden, der sich dynamisch an Fabrik-internen und externen Faktoren orientiert. Im Verlauf des Projekts wurden umfangreiche Workshops auf Fabrikebene durchgeführt, um gemeinsam mit allen Beteiligten (Arbeiter, Vorarbeiter, Manager) Stärken und Schwächen der bestehenden Systeme in den jeweiligen Fabriken sowie Lösungsmöglichkeiten für bestehende Probleme zu identifizieren. Gleichzeitig wurden die Fabriken durch Leitfäden und Trainings bei der Erarbeitung eigener Compliance-Systeme unterstützt. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass die Prozesse, die gewöhnlich Teil von externen Audits sind – also die Datensammlung und -Analyse, Problemidentifikation und Korrekturmaßnahmen – in die operative Arbeit der Fabrik eingebunden werden.

SÜDAFRIKA erlebt zurzeit durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise die erste Rezession seit 17 Jahren, nachdem das Land ein stetiges Wachstum mit bis zu fünf Prozent des BIP verzeichnen konnte. Wichtige Wirtschaftssektoren sind neben dem Bergbau (vor allem

120 Sowohl die ILO-Konventionen 87 und 98 zur Anerkennung von Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen, und auch die Konventionen 29 und 105 zur Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit wurden bisher nicht von China ratifiziert. Siehe: <http://www.ilo.org/declaration/follow-up/annualreview/ratificationstatus/lang--en/index.htm>.

121 Studien zeigen auch, dass sich die ISO 9000 Zertifikate entlang der Supply Chain verbreiten. Siehe dazu: Knight, Alan 2009: From voluntary commitments to responsible conduct: making codes and standards effective and credible, in: Transparency International: Global Corruption Report 2009, http://www.transparency.org/publications/gcr/gcr_2009#dnld, S. 101.

122 Siehe für eine Initiative zur ethischen Herstellung von Spielzeug durch die internationale Spielzeugindustrie u. a. mit Fokus auf China: <http://www.icti-care.org/>.

123 Siehe zum Folgenden: Project Kaleidoscope Working Group 2008: A Collaborative and Dynamic Approach to Code of Conduct Compliance – Final Report, <http://www.domini.com/common/pdf/ProjectKaleidoscope.pdf>.

Gold, Platin und Chrom), die Automobilindustrie, die Metallverarbeitung, der Maschinenbau sowie der Textilsektor.¹²⁴ Neben den spezifischen Risiken in Bezug auf Menschenrechtsverletzungen, Korruption und Umweltverschmutzung, die mit diesen Sektoren verbunden sind, müssen Unternehmen, die Teile ihrer Zulieferkette in Südafrika haben, vor allem mit zwei generellen Herausforderungen umgehen: der Rassendiskriminierung und der damit verbundenen Regulierung des Staates sowie der HIV/AIDS-Problematik.

Das Land ist eines der ethnisch vielfältigsten Länder des afrikanischen Kontinents. Auch 16 Jahre nach dem Ende der Apartheid ist die vormals gesetzlich erzwungene Spaltung der Gesellschaft nicht überwunden. Eine Studie aus dem Jahre 2009 des *World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER)* identifiziert die wirtschaftliche Ungleichheit als ein entscheidendes Hindernis für die Entwicklung des Landes.¹²⁵ Unter anderem deshalb wird CR als Mittel zur Überwindung der Armut und Diskriminierung in Südafrika von Unternehmen sehr ernst genommen.¹²⁶ Nachdem erste Umverteilungen in den 1990er Jahren es nicht geschafft hatten, dieser extremen Ungleichheit zu begegnen, trat 2004 das „*Broad Based Black Economic Empowerment*“-Gesetz (BBBEE) in Kraft, dessen Ziel es ist, alle Bevölkerungsgruppen in die wirtschaftliche Entwicklung zu integrieren.¹²⁷ Unternehmen, die in Südafrika aktiv werden wollen, müssen in diesem hoch politisierten Kontext operieren. Initiativen wie die *Enterprise Linkages Initiative* des *South African International Business Linkages (SAIBL)* Programms helfen Unternehmen dabei, BEE als Chance für verbesserte „*supplier diversity*“ zu betrachten und unterstützen Supply Chain Manager bei der Kooperation mit BEE-Unternehmen.¹²⁸

Neben der Rassendiskriminierung spielt auch die Diskriminierung von HIV-Infizierten und AIDS-Erkrankten eine große Rolle. In Südafrika ist jeder Fünfte HIV-infiziert, die meisten davon sind im für die Wirtschaft wichtigen Alter zwischen 20 und 30 Jahren. Der Verlust an Wirtschaftskraft durch die direkten Folgen der Krankheit und der gesellschaftlichen Stigmatisierung ist gigantisch.¹²⁹ Unternehmen mit Zulieferern in Südafrika müssen sich diesen Herausforderungen stellen. Insbesondere größere Unternehmen engagieren sich hier oft frühzeitig, während viele KMU in der Zulieferkette das Thema aus Ressourcenmangel oder Unkenntnis oft solange vernachlässigen, bis es sich bereits deutlich auf die operative Leistung des Unternehmens auswirkt. Zielgruppenspezifische Initiativen, die diese KMU erreichen wollen, sind etwa das *Awisa*-Programm vom Deutschen Entwicklungsdienst und InWent, sowie die *South African Business Coalition on HIV/AIDS (SABCOHA)*, die unter anderem ein Toolkit zum Aufbau von HIV/AIDS Workplace Programmen anbietet, das auch Hinweise enthält, wie Firmen mit ihren Zulieferern zu diesem Thema kooperieren können.¹³⁰

124 Siehe: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>.

125 Die ausführliche Analyse finden Sie unter: http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/research-papers/2009/en_GB/rp2009-56/files/82435208733655515/default/RP2009-56.pdf.

126 Siehe hierzu: <http://www.csr-weltweit.de/de/laenderprofile/profil/suedafrika/index.html>

127 Siehe dazu: http://www.southafrica.info/doing_business/trends/empowerment/bee.htm.

128 Siehe: <http://www.saibl.co.za/linkages.html>.

129 Zu den Auswirkungen auf die Wirtschaft siehe: <http://www.kas.de/wf/de/33.4756/>.

130 Für umfangreiche Ressourcen zum Thema siehe <http://www.sabcoha.org/> bzw. <http://awisa.de/>.

4. Das Schwerpunktthema 2010 im Deutschen Global Compact Netzwerk

Im Rahmen der Arbeit am Schwerpunktthema „Sustainability in the Supply Chain“ im DGCN in 2010 werden die in diesem Papier identifizierten Herausforderungen diskutiert, um im gemeinsamen Austausch und Dialog über best-practice Beispiele zu neuen Lösungen zu kommen. Dabei sollen neben übergreifenden Ansätzen zum nachhaltigen SCM auch spezifische Tools und Instrumente entlang der zehn Prinzipien und spezielle Initiativen für die BRICS-Staaten vorgestellt werden. Ein Schwerpunkt wird auf unternehmensübergreifende Kooperationsinitiativen gelegt, da sich von diesen die größte Breitenwirkung mit Blick auf nachhaltiges SCM erwarten lässt. Außerdem soll diskutiert werden, wie Unternehmens- und Branchenkodizes besser harmonisiert werden können, welche Rolle Metastandards und staatlich-private Hybridsysteme spielen und wie effektive Abhilfe- und Beschwerdemechanismen gestaltet werden sollen.

Darüber hinaus werden in enger Abstimmung mit dem im Januar 2010 vom Global Compact Büro gemeinsam mit *Business for Social Responsibility (BSR)* gestarteten Projekt „Supply Chain Sustainability“ konkrete Hilfestellungen für Unternehmen erarbeitet, um die 10 Prinzipien besser in die Zulieferkette zu integrieren und zu implementieren.¹³¹ Diese Diskussion wird eingebettet in die in diesem Jahr anstehenden Reformprozesse der OECD- und der GRI-Guidelines sowie der Fortentwicklung des Rahmenwerks des UN-Sonderbeauftragten John Ruggie.

Neben den Workshops bei den drei DGCN-Arbeitstreffen ist in Anlehnung an das bereits zweimal sehr erfolgreich durchgeführte Menschenrechtscoaching mit Unternehmen im Deutschen Global Compact Netzwerk auch ein Unternehmens-Coaching zum Thema nachhaltiges SCM geplant. Darüber hinaus wird im Verlauf des Jahres eine umfassende Webseiten-Struktur auf der DGCN-Webseite¹³² eingerichtet, die einen Überblick über zentrale Dokumente, Tools und Initiativen geben wird. Um diese Themen weiter zu vertiefen, ist außerdem denkbar und wünschenswert, dass einzelne Gruppen von Netzwerk-Teilnehmern nach ihren speziellen Interessen in kleineren Arbeitsrunden neue Initiativen zum nachhaltigen SCM diskutieren, vorantreiben und weitere anstoßen.

Autorin: Madeleine Koalick

Herausgeber:



DGCN Focal Point, Constanze Helmchen
globalcompact@gtz.de, www.globalcompact.de
Tel +49-30726 14 204, Fax +49-30-726 14 230

Die Ausarbeitung des Hintergrundpapiers wurde von der Stiftung Deutsches Global Compact Netzwerk unterstützt.

¹³¹ Siehe hierzu: http://www.unglobalcompact.org/Issues/supply_chain/index.html.

¹³² Siehe dann: <http://www.globalcompact.de>.