

Konzernverantwortung

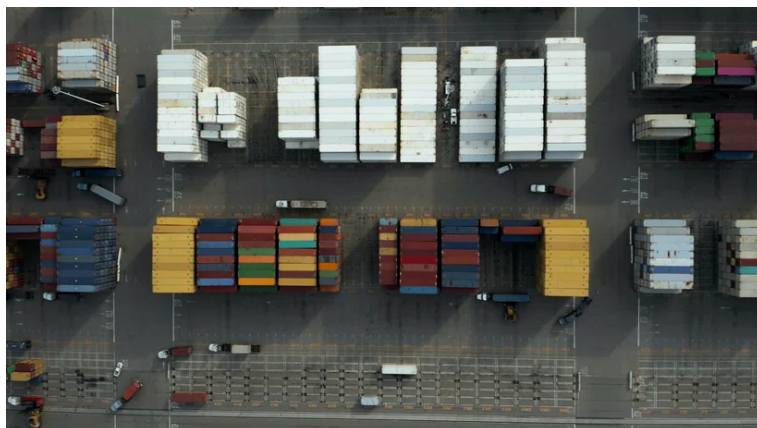
Ein sauberes Geschäft

Schweizer Unternehmen sollen ihre Lieferketten besser kontrollieren. Das fordert die Konzernverantwortungsinitiative. Einige versuchen das bereits heute. Wie erfolgreich sind sie dabei?

Von **Barbara Achermann**

31. Oktober 2020, 18:52 Uhr / ZEIT Schweiz Nr. 45/2020, 29. Oktober 2020 / [31 Kommentare](#) / 

AUS DER ZEIT NR. 45/2020



*Die Industrie muss nach Corona ihre Lieferketten umbauen. Die Frage ist: wie? © Tyler Casey/unsplash.com
[<https://unsplash.com/@tylercasyprod>]*

Wer heute in der Migros oder im Coop eine Banane kauft und dabei ein gutes Gewissen haben will, greift zur Südfrucht von Max Havelaar. Bei einer neuen Kommode achtet man vielleicht darauf, ob das Holz FSC-zertifiziert ist. Wer hingegen in seiner Eigentumswohnung ein neues Badezimmer einbauen lässt, macht sich kaum je Gedanken darüber, wo und wie diese Dinge produziert wurden. Wäre auch schwierig. Es gibt kaum Gütesiegel für solche Produkte, nicht zuletzt, weil niemand weiß, was genau in ihnen steckt. Die Lieferketten, die sich rund um den Globus spannen, sind oft unglaublich komplex.

Die Konzernverantwortungsinitiative, über die in der Schweiz am 29. November abgestimmt wird, möchte das ändern. Sie will in der Verfassung festschreiben, was die Vereinten Nationen bereits vor Jahren beschlossen:

Unternehmen haben die Pflicht, die Menschenrechte und Umweltstandards einzuhalten – auch im Ausland. Verstoßen sie dagegen, sollen sie in der Schweiz dafür vor Gericht gestellt werden können.

Deshalb müssten die Firmen auch die Geschäfte ihrer Tochterfirmen und Zulieferer besser kontrollieren. Denn künftig soll nicht mehr allein mit Bananen, Holz oder Schokolade fairer gehandelt werden, sondern auch mit Toiletten.



Dieser Artikel stammt aus der ZEIT Nr. 45/2020. Hier können Sie die gesamte Ausgabe lesen. [<https://premium.zeit.de/abo/diezeit/2020/45>]

Die Initiative hat durchaus Chancen, vom Stimmvolk angenommen zu werden, das zeigen die jüngsten Umfragen. Gleichzeitig versuchen bereits heute zahlreiche Schweizer Unternehmen ihre Lieferanten möglichst sorgfältig zu kontrollieren.

Wie aber funktioniert das?

Während Konzerne wie Nestlé, Georg Fischer oder Sika ganze Abteilungen damit beschäftigen, ihre Lieferketten (mehr oder weniger erfolgreich) zu durchleuchten, ist das für kleine und mittlere

Unternehmen schwieriger. Ihnen fehlen das Personal und die Zeit dafür. Das zeigt auch eine vom Bund in Auftrag gegebene Studie, die 2018 fragte, inwiefern im Ausland tätige Schweizer Firmen die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte umsetzen. Das Ergebnis ist ernüchternd:

1. Bei den großen Unternehmen mit über 5000 Mitarbeitern hat zwar die Mehrheit ein Konzept, das besagt: Menschenrechte müssen weltweit eingehalten werden. Aber mehr als die Hälfte überprüft die Umsetzung dieser Konzepte nicht regelmäßig.
2. Staatsbetriebe kennen sich weniger gut mit menschenrechtlichen Leitlinien aus als private Firmen.
3. Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) machen sich oft keine Gedanken zu Menschenrechten. Falls doch, dann überprüfen sie deren Umsetzung aber nur selten.



Sollten alle europäischen Länder Flüchtlinge akzeptieren müssen?

Ja

Nein

Wie schwer sich die Schweizer KMU mit nachhaltigem Wirtschaften in fremden Ländern tun, merkt man auch, wenn man bei ihnen nachfragt, wie sie ihre Tochterfirmen und Lieferanten überprüfen. Mails werden nicht beantwortet, oder es heißt am Telefon, man möchte sich öffentlich lieber nicht dazu äußern.

Zum einen ist die eigene, detaillierte Lieferkette ein gut gehütetes Geschäftsgeheimnis. Zum anderen ist zu viel Politik schlecht fürs Geschäft. Und die Konzernverantwortungsinitiative spaltet die Wirtschaft, wie es selten eine Vorlage tut: Dafür sind gut hundert Unternehmerinnen und Unternehmer, dagegen die großen Verbände.

Die totale Kontrolle einer Lieferkette ist oft nicht realistisch

Ein Unternehmer aus der Metall-, Elektro- und Maschinenindustrie erzählt, wie er vor einem Jahr begonnen hat, sich Gedanken über seine Corporate Social Responsibility zu machen, also über Menschenrechte und Umweltthemen. Wenige Tage nach dem ausführlichen Telefongespräch zieht er alle Zitate zurück, er möchte anonym bleiben. Zu heikel, das Thema.

NÄCHSTE SEITE › [<https://www.zeit.de/2020/45/konzernverantwortung-initiative-schweiz-lieferketten-kontrolle-unternehmen/seite-2>]

Artikel auf einer Seite lesen [<https://www.zeit.de/2020/45/konzernverantwortung-initiative-schweiz-lieferketten-kontrolle-unternehmen/komplettansicht>]

Konzernverantwortung

Ein sauberes Geschäft

Seite 2/3: "Die Kontrolle einer ganzen Lieferkette ist nicht realistisch"

Zunächst stellte sich ihm die Frage, bei welchem seiner mehreren Hundert Zulieferer er mit der Kontrolle anfangen sollte. Als Chef eines KMU konnte er diese Frage nicht an ein Spezialistenteam delegieren, er musste sich selbst darum kümmern. Man habe schließlich zwei Geschäftspartner ausgemacht, bei denen das Risiko für Verstöße besonders hoch war. Es handelte sich um ausländische Lieferanten von Kupfer und Aluminium. Nun musste er sich überlegen, welche Regeln er für seine Lieferanten aufstellen möchte.

Wie die meisten Unternehmen in der Schweiz, die sich einen solchen Code of Conduct anlegen, stützte er sich dabei auf die Leitsätze, welche die Vereinten Nationen oder die OECD für multinationale Unternehmen erarbeitet haben. Diese geben auch Empfehlungen ab, etwa wie Korruption oder Kinderarbeit bekämpft oder wie Mitarbeiter und die Umwelt geschützt werden können. Die Richtlinien sind teils sehr allgemein gehalten, dafür werden sie auch immer wieder kritisiert. Unternehmen, die es besonders ernst meinen mit ihrer Sorgfaltspflicht, ergänzen sie deshalb um eigene Kriterien. Das tat auch unser Unternehmer.

Zunächst wandte er sich mit dem Verhaltenskodex an den Aluminium-Lieferanten. Man kannte sich bereits und besprach bei einem Treffen, was es zu verbessern gäbe. Der zeitliche Aufwand habe sich in Grenzen gehalten, er dauerte vier bis fünf Stunden. Der Unternehmer stellte zwei Dinge fest: Erstens, dass sein Lieferant bereits ein unabhängiges Nachhaltigkeits-Zertifikat besaß. Und zweitens, dass er nie erfahren würde, woher sein Lieferant das Bauxit bezieht, aus dem er das Aluminium herstellt. Das sei deren Geschäftsgeheimnis.

Wäre die Konzernverantwortungsinitiative bereits umgesetzt, so wäre der Unternehmer fein raus: Er hat seine Lieferanten sorgfältig geprüft. Für den Zulieferer seines Lieferanten ist er hingegen nicht zuständig.

Will eine weltweit tätige Schweizer Firma soziale Verantwortung übernehmen, aber kann sie diese Aufgabe nicht selbst stemmen, wendet sie sich zum Beispiel an das Beratungsunternehmen Focusright. Die Geschäftsführerin Sibylle Baumgartner sagt: "Die totale Kontrolle einer ganzen Lieferkette ist oft

nicht realistisch." Bei der Sorgfaltsprüfung gehe es vielmehr um eine "risikobasierte Herangehensweise". Also darum, die heiklen Glieder ganz genau anzuschauen.

Eine solche Strategie verfolgt die Ernst Schweizer AG aus Hedingen im Kanton Zürich. Das Unternehmen produziert Fassaden, Fenster oder Briefkästen. Samuel Schweizer ist Geschäftsführer des Familienbetriebs und befürwortet die Konzernverantwortungsinitiative: "Jedes seriöse Unternehmen überprüft potenzielle Lieferanten sowieso auf Herz und Niere. Man schaut, ob die Qualität ihrer Produkte stimmt, ob keine Verfahren gegen sie laufen oder ob sie termingerecht liefern." Jetzt, sagt Schweizer, würden halt noch ein paar Nachhaltigkeitskriterien dazukommen. Aber ins Detail seiner eigenen Lieferkette will auch Schweizer nicht gehen.

Sucht man in der Schweiz einen Nachhaltigkeitschampion, so landet man irgendwann bei Geberit. Das Unternehmen wurde schon mehrfach für seine vorbildliche Lieferkette ausgezeichnet. Albert Baehny, Verwaltungsratspräsident von Geberit, glaubt denn auch, dass seine Firma schon heute die Anforderungen der Konzernverantwortungsinitiative erfülle: "Neue Gesetze würden nichts ändern für Geberit", sagte er in einer Umfrage der kritischen Aktionärsvereinigung Actares. Mit der rechtlichen Haftung, welche die Initiative fordert, kann Baehny, der gleichzeitig auch CEO und Verwaltungsratspräsident des Schweizer Pharmaunternehmens Lonza ist, nichts anfangen: Es gebe schon genug Gesetze.

Konzernverantwortung

Ein sauberes Geschäft

Seite 3/3: "Das gegenseitige Vertrauen ist enorm wichtig"

Ein Sanitärinstallateur fragt nicht, wo und wie ein Rohr hergestellt wurde

Geberit hat seinen Sitz in Rapperswil-Jona. Das global tätige, börsenkotierte Großunternehmen beschäftigt weltweit 12.000 Mitarbeiter und macht einen Jahresumsatz von drei Milliarden Franken. Mit der Nachhaltigkeit [<https://www.zeit.de/thema/nachhaltigkeit>] beschäftigte man sich schon vor 30 Jahren. "Damals gab es das Wort noch gar nicht", sagt Roland Högger, Umweltingenieur bei Geberit. Während ein Lebensmittelhändler Biomandeln anbietet, weil seine Kunden danach verlangen, ist die Motivation bei Geberit eine andere, eine "intrinsische", wie Högger sagt. Geberit-Kunden sind meist Sanitärfirmen, die irgendwo ein neues Badezimmer einbauen oder eine Wasserleitung verlegen. "Die fragen nicht danach, wie und wo das Rohr hergestellt wurde, das sie bei uns kaufen."

Für die Kontrolle der Lieferkette gibt es bei Geberit zwei Listen: eine mit riskanten Warengruppen und eine mit riskanten Ländern. Für letztere ist beispielsweise der Korruptionsindex von Transparency International [<https://www.transparency.de/cpi/>] wichtig. In einem Land, in dem Umweltbehörden, Richter oder gar die eigenen Mitarbeiter bestochen werden können, schätzt auch Geberit die Gefahr höher ein, dass ihre Geschäftspartner in Ungereimtheiten verwickelt sind.

Geberit hat 1751 direkte Lieferanten, diese alle im Detail zu prüfen sei nicht möglich, aber auch nicht notwendig, sagt Högger. Die meisten sind in Westeuropa tätig. Hier sind die Einhaltung der Menschenrechte und der Respekt vor der Umwelt durch Unternehmen bereits in einer Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen geregelt, und ein intakter Rechtsstaat sorgt dafür, dass diese auch eingeklagt werden können. Auch liefern sie unbedenkliche Waren wie zum Beispiel Kunststoffgranulat. Einzig ein Zehntel seiner Lieferanten, 172 an der Zahl, hat Geberit in der höchsten Risikoklasse eingestuft, weil sie in Südosteuropa, Afrika oder Asien ansässig sind, gefährliche Arbeiten erledigen oder die Umwelt bei ihren Produktionsprozessen verschmutzt werden könnte.

Einer dieser Lieferanten ist ein Unternehmen aus China, das Metall verchromt. "Wenn man diesen Prozess nicht sauber durchführt, kann er für die Mitarbeitenden oder die Umwelt gefährlich werden", sagt Högger. Hier schaut Geberit also genauer hin. Maßgeblich seien nebst den gesetzlichen oder behördlichen Mindeststandards, die vor Ort gelten, auch die von Geberit definierten Richtlinien, die oft darüber hinausgingen. Werden sie nicht eingehalten, so kommt das einer Vertragsverletzung gleich.

Menschenrechts- und Umweltstandards festzulegen ist das eine, das andere, sie regelmäßig zu kontrollieren. Bei Geberit geschieht das jedes Jahr, riskante Lieferanten prüfe man gar alle drei Monate. Man habe ein enges Verhältnis zu den Lieferanten, treffe sich, tausche sich aus, erklärt der Umweltingenieur Högger. "Jedes unserer Werke kennt seine größeren Lieferanten und weiß, wie es bei denen aussieht." Für manche Audits arbeite Geberit zudem mit einem externen Partnern zusammen, der auch mal unangemeldet bei einem Lieferanten vorbeigehe.

Im Vordergrund steht aber nicht so sehr die Kontrolle, sondern vielmehr der Dialog. "Das gegenseitige Vertrauen ist enorm wichtig", sagt Högger. "Man muss Probleme ansprechen können und Fragen stellen dürfen." Auch gebe Geberit gern Wissen weiter, schule kleine Unternehmen, die manchmal nichts Böses im Sinn, sondern einfach eine Wissenslücke hätten. Stelle man bei einem Lieferanten Defizite fest, verlange man Korrekturen. Ändere sich nichts, verwarne man ihn. Bleibe trotzdem alles beim Alten, beende man die Zusammenarbeit. Doch wie steht es um die Lieferanten der Lieferanten? "Die zweite Linie kennt man manchmal nicht mehr. Die wird nur in Ausnahmen geprüft." Das wäre zu komplex, sagt Högger.

Möglich ist es allerdings durchaus.

Wer heute bei Coop ein Naturaline T-Shirt kauft, findet auf der Etiketle einen Trackingcode. Erstellt hat ihn die Firma Remei aus Rotkreuz, die im Auftrag des Großverteilers dessen Fairtrade-Mode produziert. Gibt man den Code auf einer Website ein, erscheint eine Weltkarte, auf der sich die ganze Lieferkette des Leibchens nachverfolgen lässt: von der Gentech-freien Baumwolle aus Tansania bis zur Näherei der Well Knit Industries in Indien.

Das ist sauberes Geschäft.