Kritischer Blick auf die Wertschöpfungskette

Supply Chain Management wird immer mehr zum Schlüsselthema «guter», nachhaltiger Unternehmensführung. —VON YORK LUNAU

overview **Die Diskussionen über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nehmen zu. Firmen müssen ihre Strategien und Praktiken in der Auseinandersetzung mit anderen Akteuren der Gesellschaft immer mehr überzeugend begründen können. Noch unerkannt bleibt bisher die grösste Herausforderung, die schwierigste Aufgabe in diesem Kontext – ein verantwortliches Supply Chain Management, das Zulieferer- und Abnehmerfirmen einbezieht. Wer dieser Aufgabe ausweicht, hat gute Chancen auf einen schmerzlichen Anlass, sie dennoch anzunehmen.**



DR. YORK LUNAU *betreut am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen die Marke civis® (lat. Bürger), die für Dienstleistungen mit Blick auf die Anerkennung eines Unternehmens als wertvolles Mitglied der Gesellschaft steht, york.lunau@unisg.ch*

Lokaltermin bei Bantai Industries (private) Ltd. in Kalyanpur. In diesem Viertel von Dhaka, der derzeit vielleicht 15 Millionen Menschen zählenden Hauptstadt von Bangladesch, finden sich besonders viele Firmen der Textilbranche. Das Gespräch mit dem General Manager dreht sich um Strategien zur nachhaltigen Erfolgssicherung. Es findet zwischen emsig Sportmützen nähenden und nietenden Frauen statt, bei Männern, die zuvor Stoffballen ohne aufwändige Hilfsmittel umher wuchten, Stoffbahnen ausrollen und Stoffteile schneiden, sowie bei Menschen, die an Dampfpressen für eine saubere Formgebung sorgen, für die Qualitätskontrolle zuständig sind und die fertige Ware verpacken. Trotz Sprachbarriere fragen einige neugierig nach dem Anlass des Ausländerbesuchs oder erklären stolz ihre Aufgabe im Produktionsprozess. Das Klima ist also ungeachtet der harten Arbeitsbedingungen gut.

Nachhaltig erfolgreich können nur Unternehmen sein, die mit den Menschen arbeiten und nicht gegen sie. Fände der Besuch mit dem beliebten Eigentümer statt, würde dies am Verhalten der oft langjährigen Arbeiter und Angestellten noch deutlicher, meint der General Manager selbstkritisch. Auch der fabrikeigene Kinderhort wird besichtigt – nicht ganz das, was man sich in Europa vorstellt.

Der Firmeneigner initiierte einen Verein, der den Erfahrungsaustausch über Möglichkeiten sozial verantwortlicher Praktiken fördern soll. Auf der Suche nach einer Broschüre dieses Vereins mit einer klaren Auflistung von Kosten und Investitionssummen sowie von Anlaufstellen für sachdienliche Informationen taucht im Stapel allerdings zuerst der Geschäftsbericht eines Schweizer Grossverteilers auf. Ja, dessen Einkäufer seien ebenfalls schon einmal hier gewesen, doch ins Geschäft sei man leider nicht gekommen, denn man habe nicht nachweisen können, dass auch die Zulieferer ökologische und sozial verantwortliche Geschäftspraktiken verfolgen – ein harter Schlag in einer finanziell schwierigen Phase.

Verantwortungsfragen sind nicht mehr auszublenden

Es sind unzählige solcher Geschichten, aus der die Welt des Supply Chain Managements letztlich besteht, auch wenn sich die Diskussionen um Qualitätssicherung, Termintreue oder Informationsflusspräzision drehen. Zu arbeitsteilig ist die Weltwirtschaft inzwischen geworden und in zu komplexer Weise wirken sich unternehmerische Entscheidungen auf das Leben verschiedenster Beteiligter und Betroffener aus, als dass Verantwortungsfragen aus-



Haben Unternehmen auch die Aufgabe, sich um die sozialen Zustände in den Lieferanten- und Weiterverarbeitungsbetrieben zu kümmern?

geblendet werden könnten. Obwohl Diskussionen über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen generell in vollem Gange sind, an Intensität zunehmen und immer mehr auf strategische Weichenstellungen und operative Abläufe in den Unternehmen durchschlagen, scheint die grösste Herausforderung in diesem Kontext noch weit gehend unerkannt: praktisches Supply Chain Management auf einer konzeptionellen Grundlage, die keine Überflutung des Geschäftsalltags mit allen Nöten dieser Welt mit sich bringt, aber auch nicht auf die lächerliche Formel hinaus läuft, man könne sich ja nicht um alles kümmern und sei darum eigentlich für gar nichts zuständig.

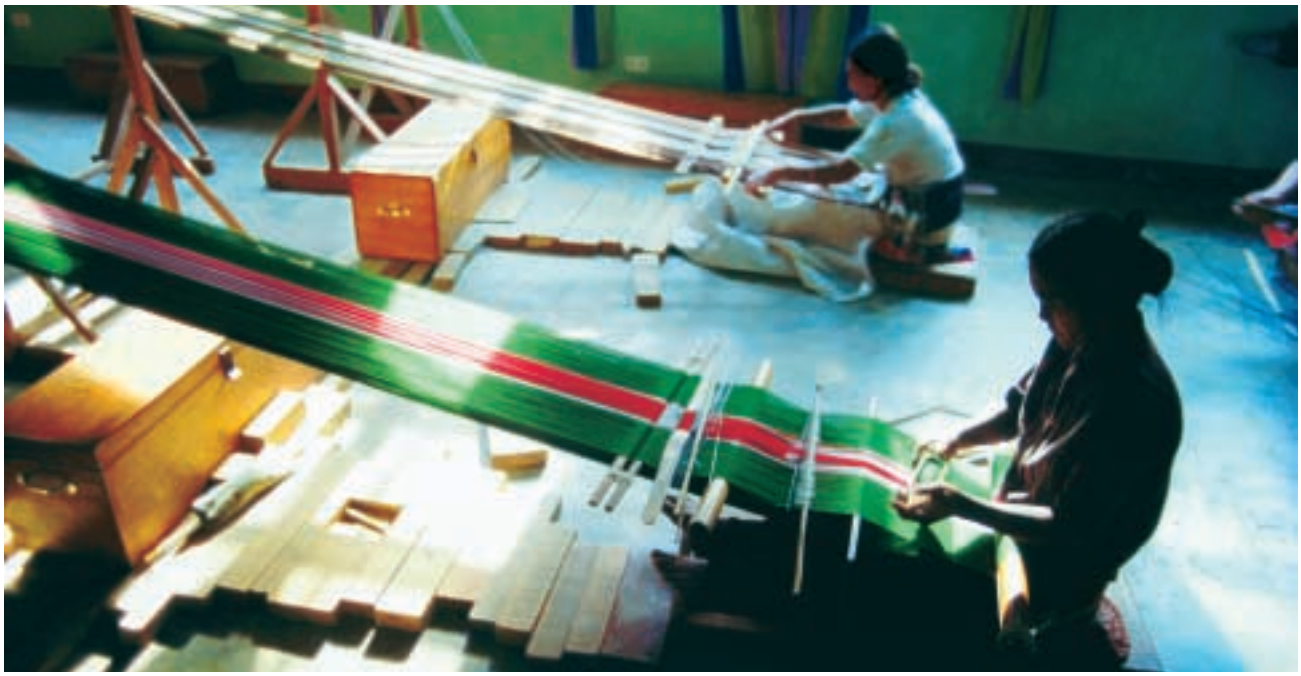
Noch sind es erst einzelne Vorkommnisse, die ins Auge fallen. Aufmerksamkeit erregen Boykottaktionen, wie jene gegen einen Hersteller von Damenunterwäsche, der in Burma trotz anhaltender Verletzungen der elementarsten Menschenrechte unverdrossen weiter produzierte und damit die gegenläufige Empfehlung der International Labour Organization (ILO) ignorierte, ohne sich diesbezüglich um gute Begründungen zu bemühen. Speziell, aber besonders illustrativ für die immensen Beurteilungsprobleme war die Aufregung um das Berliner Holocaust-Denkmal, als ein besonders symbolträchtiger Einzelfall den Wunsch aufwarf, alle Unternehmen mit einstigen Berührungspunkten zur nationalsozialistischen Bewegung aus der Zulieferkette zu verbannen.

Noch seltener als lieferantenseitige Probleme fallen solche am anderen Ende der Kette auf: Abgesehen vom klassischen Dual-Use-Thema seien hier die Agrochemie- oder Pharmabranche herausgegriffen, die immer häufiger in die Pflicht genommen werden, wenn Händler ihre Produkte in die falschen Hände geraten lassen, also nicht für fachgerechten Gebrauch sorgen.

Was zeichnet «gute» Unternehmensführung aus?

Solche Beispiele sind es, die auch die Diskussion im Europaparlament um eine Monitoring-Agentur für Verhaltenskodizes europäischer transnationaler Unternehmen prägen (vgl. Schlussbericht der Enquete-Kommission «Globalisierung der Weltwirtschaft», Empfehlung 3–37, in Bundesdrucksache 14/2350, 2002).

Worin besteht die gesellschaftliche Grundaufgabe von Unternehmen genau? Welche Ausgangsposition man hier auch einnimmt, es wird immer öfter nach überzeugenden Begründungen gefragt und darüber diskutiert, in welchen Strategien sich eine – im umfassenden Wortsinne – «gute» Unternehmensführung zeigt und welche Praktiken die Anerkennung verdienen, zumindest in die richtige Richtung zu gehen. Was «gute», also unter Sinn- und Gerechtigkeitsaspekten überlegene Geschäftsaktivitäten sind, ist rund um Stichworte wie Umweltschutz oder Arbeitsplätze vielleicht keine ungewohnte Frage mehr. Wie aber lautet die Antwort, wenn es heisst: «Ist es Ihrer Meinung nach Aufgabe der Unternehmen, sich um die sozialen Zustände in den Lieferanten- und Weiterverarbeitungsbetrieben genauso zu kümmern wie um die sozialen Zustände im eigenen Unternehmen?» Natürlich muss man sich den Kontext dieser Frage, die



Neben Fair-Trade-Systemen bestehen bereits viele wertvolle Einzelaktivitäten im Supply Chain Management.

zu einer repräsentativen Studie über «Soziale Unternehmensverantwortung» gehört (Übersicht über die Studienergebnisse unter www.civis.ch), genauer ansehen. Dass die Zustimmung deutlich geringer ausfällt, als wenn es um Mitarbeiter oder zukünftige Generationen geht, dürfte typisch sein. Kann es überhaupt eine Verantwortlichkeit geben ausser in dem Sinne, dass ein Unternehmen mit den Folgen des Handelns der formell angestellten Mitarbeiter leben muss?

Verantwortung erstreckt sich auch in Supply Chain hinein

Ein «Nein» ist durchaus möglich, wenn nämlich volles Vertrauen in den Staat und den Konsumenten besteht, deren – vielleicht von einer NGO-Kampagne (Non Govermental Organizations) beschleunigte – Sanktionsdrohungen alle Wirtschaftsaktivitäten in die richtige Richtung lenken. Wer dort jedoch Überforderungen oder Informationsprobleme befürchtet, tendiert – sofern er die Hoffnung auf eine vernünftige Gestaltung der Lebensverhältnisse nicht aufgegeben hat – zu einem Wirtschaftsverständnis, bei dem alle Akteure direkt zum Gelingen des gesellschaftlichen Lebens beitragen müssen. Dies ist ohne überzeugende Begründungen für unternommene oder unterlassene Aktivitäten kaum denkbar, und zwar auch dann, wenn sich ein Unternehmen nicht selbst zu gewissen Praktiken entscheidet, sondern diese irgendwo in der Supply Chain vorkommen und nur indirekt beeinflussbar sind. Wer sich – um den viel beachteten Begriff des «Corporate Citizenship» aufzugreifen – die Anerkennung als wertvolles Mitglied der Gesellschaft verdienen und erhalten will, dessen Verantwortung erstreckt sich auch in die Supply Chain hinein.

Die Angst vor ausufernden Diskussionen, in denen bezüglich des jeweiligen Themas eine vernünftige Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Akteuren in der Gesellschaft nicht gelingt und am Ende womöglich noch der Vorwurf fehlender Argumentationsbereitschaft oder -integrität im Raume stehen bleibt, ist verständlicherweise gross. Wohl deshalb kommt es beim Thema Supply Chain Management besonders häufig zum Rückfall in die bereits angedeuteten Standardargumente, dass die Existenz von Gesetzen und Behörden die Zumutung freiwilliger Einschränkung überflüssig mache oder dass letztlich nur gesellschaftlich anerkannte Leistungen im Markt überleben können – und sich eine Bevormundung des Käufers ohnehin verbiete. Gleichwohl geschieht – quasi hinter den Kulissen – mehr, als man vielleicht erwartet. Gemeint sind hier nicht die weithin sichtbaren Aktivitäten wie etwa Fair-Trade-Systeme (www.ifat.org), sondern eine Vielfalt kleiner und leider oft auch noch konzeptionsloser Einzelaktivitäten.

So hat die wiederholte Thematisierung der Kinderarbeitsproblematik in manchem Unternehmen zur Bildung einer spezifischen Kompetenz geführt, mit entsprechenden Phänomenen in der eigenen Supply Chain umzugehen. Wurde anfangs etwa noch über die Möglichkeit oder eben Unmöglichkeit der Abschaffung nachgedacht, setzt sich im

Austausch mit Experten vielleicht bald das anerkannte Prinzip des «earning and learning» durch (vgl. ILO-Empfehlung 190 betreffend das Verbot und unverzügliche Massnahmen zur Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit, angenommen von der Allgemeinen Konferenz am 17.6.1999). Ein nächster Schritt wäre die Entwicklung von Pilotprojekten, vielleicht in Form einer Stiftung, die unabhängig von Jahres- oder gar Quartalsbudgets ihren einmal definierten Zweck erfüllen kann, auch wenn das den Verdacht einer Sonderübung fern der normalen Geschäftspraxis nähren könnte. Die Diskussion darüber, ob das Engagement vom Ausmass her schon seriös und noch zumutbar ist, dürfte in vielen Fällen noch nicht in überzeugender Weise geführt worden sein. Ein aktives Arbeiten mit Benchmarks ist hier erleichternd, sofern die Gefahr einer – nicht gerade reputationsfördernden – Zementierung auf niedrigem Niveau erkannt ist.

Soziale und ökologische Schieflagen in Entwicklungsländern sind natürlich nur die auffälligsten Herausforderungen eines Supply Chain Managements, das letztlich die gesellschaftliche Anerkennenswürdigkeit zum Massstab hat. Jedes Unternehmen trifft bei kritischem Blick auf seine Zuliefer- und Abnehmerfirmen auf spezifische Herausforderungen, ob dies die Praktiken der Vertriebspartner eines Alkopop-Herstellers sind, die der Subunternehmer einer Baufirma oder die der Tierspediteure eines Fleischfabrikanten – um nur einige der bekanntesten Beispiele anzudeuten.

Veränderungswürdige Praktiken nicht mehr fördern

Ein solcher kritischer Blick könnte allerdings nicht nur bedenkliche Praktiken der Geschäftspartner zutage fördern, für die man dann mehr oder oft auch weniger mitverantwortlich ist, sondern er würde möglicherweise auch zeigen, wo das eigene Geschäftsgebaren fragwürdige Phänomene erst ausgelöst hat. Besonders eklatant sind hier Fälle, bei denen ein Unternehmen ausdrücklich soziale und ökologische Standards zur Bedingung von Geschäftsbeziehungen macht, dann aber beispielsweise durch seine zu kurzfristige Bestellpolitik unzumutbaren Druck ausübt, diese Standards zu brechen – Stichworte: Maximalarbeitszeit oder geschwindigkeitshemmende Sicherheitsvorkehrungen. Ohnehin könnte die derzeitige Situation auf dem Gebiet «guten» Supply Chain Managements zu frustriertem Rückzug animieren. Da gibt es nicht nur unzählige auditierte Codes of Conduct, sondern mit SA8000 gar ein seriöses Zertifizierungssystem (www.sa-intl.org) und schon trifft man regelmässig auf korrupte Scheinzertifizierungen oder die heimliche Vergabe von Teilaufträgen an Subunternehmer, die fern jeder Zertifizierbarkeit liegen.

Da es einem Good Corporate Citizen aber nicht um illusionäre Idealvorstellungen gehen kann, sondern um überzeugende Fortschritte im Geschäftsalltag, zeigt sich an solchen Beispielen nur die zentrale Herausforderung: Supply Chain Management als umfassend verstandene Aufgabe so professionell zu betreiben wie bisher bekannte Herausforderungen auch. Das heisst nicht zuletzt, auch die firmenspezifischen Organisationsprozesse und Anreizsysteme so zu verändern, dass die veränderungswürdigen Praktiken nicht weiter gefördert oder gefordert werden. Denn was nützt einem Schweizer Textilhändler ein SA8000-Beauftragter, wenn Einkäufer weiterhin am billigsten Einkaufspreis gemessen werden?