

# Nachhaltigkeit aus Tradition – die Herausforderungen bei der Umsetzung von Sozialstandards in einer globalen Lieferkette am Beispiel der Schöffel Sportbekleidung GmbH

*Katrin Klug*



## Unternehmensportrait Schöffel – von den Socken zur Funktionsbekleidung

Das Familienunternehmen Schöffel kann auf eine über 200-jährige Firmengeschichte zurückblicken, die von unterschiedlichen positiven wie negativen Ereignissen geprägt ist. 1804 erwarb Georg Schöffel in Schwabmünchen die Konzession für den Handel von Strümpfen, Socken, Nachthauben und schwäbischen Zipfelmützen. Zu dieser Zeit zählt Augsburg zu den Textilhochburgen in Deutschland, die Region um Schwabmünchen gilt als Hochburg der Stricker. Der Sohn von Georg Schöffel, Josef, muss schon bald in den Krieg ziehen und rettet bei der Schlacht von Abensberg 1809 dem bayerischen Kronprinzen Ludwig das Leben. Als Dank erhält er eine lebenslange Leibrente, die er in ein eigenes Strumpfgeschäft investiert, mit dem er in Schwabmünchen sesshaft wird.

Bis nach dem Zweiten Weltkrieg wird der Textilhandel von Generation zu Generation weitergegeben. Als der damals 28-jährige Hubert Schöffel 1958 in sechster Generation das Familienunternehmen übernimmt, lässt er ein neues modernes Bekleidungshaus bauen, welches ab 1960 von seiner Ehefrau Lydia erfolgreich geführt wird. Ein Jahr später folgt die Übernahme einer insolventen Lederhosenfabrik in Schwabmünchen, und mit der Fertigung von Straßenhosen entsteht ein zweites Standbein des Unternehmens. Wandern ist mit Beginn der Wirtschaftswunderjahre die neue Freizeitbeschäftigung und Schöffel liefert neben der Bundhose das geeignete Outfit dazu. Auch die berühmte Jethose für den Wintersport stammt aus dieser Zeit.

In den 70er Jahren kommen neue technisch hochfunktionelle Materialien wie zum Beispiel GORE-TEX<sup>®</sup>, ein wind- und wasserabweisender, strapazierfähiger Stoff, auf den Markt. Gleich das erste gemeinsame Projekt von Schöffel und dem Produzenten Gore, der Berganorak „Tibet“, erweist sich als Erfolg und die 24.000 Jacken sind nach wenigen Tagen ausverkauft. Es folgen Jahre des Booms. 1986 steigt Peter Schöffel, der heutige Inhaber, in das Geschäft seiner Eltern ein. Seitdem entwickelte sich die Marke Schöffel weiter und gehört heute zu den führenden Outdoor- und Skisportbekleidern Europas. Die Marke steht für Werte wie Naturverbundenheit, Nachhaltigkeit und Qualität. Ein weiteres Standbein wird mit dem Bereich Schöffel Professional Wear geschaffen, der unter anderem Behörden (Forstämter/Polizei) ausstattet. Seit 2009 ist Schöffel zudem Partner des Österreichischen Skiverbandes (ÖSV) und rüstet dessen Ski-Nationalmannschaft mit Renn- und Freizeitbekleidung aus.

Am Hauptsitz in Schwabmünchen arbeiten rund 200 Mitarbeiter an der reibungslosen Umsetzung der jährlich zwei Kollektionen.

Fair Wear Foundation – Wegbereiter einer neuen Ära



Verantwortung für die folgenden Generationen zu übernehmen, ist seit jeher Grundprinzip der Familie Schöffel und Basis des langjährigen Firmenerfolgs. Im Jahr 2011 hat diese Verantwortung eine ganz neue Dimension bekommen. Die Herausforderungen globaler Lieferketten und die mediale Forderung nach mehr Transparenz waren der Auslöser, sich der Multistakeholder-Initiative Fair Wear Foundation anzuschließen.

Fair Wear Foundation (FWF)

Die Fair Wear Foundation hat das Ziel, die Arbeitsbedingungen in der verarbeitenden Textilindustrie (Konfektion) zu verbessern. Grundlage hierfür

bietet der einheitliche Verhaltenskodex mit acht Punkten, die auf den ILO-Kernarbeitsnormen basieren und für alle Mitglieder verpflichtend sind.



Die Einhaltung des Kodex‘ innerhalb der Lieferkette wird durch Mitarbeiter der Fair Wear Foundation vor Ort in den Produktionsstätten mittels Audits geprüft und bewertet. In der Anfangsphase der Mitgliedschaft galt es, die Produzenten darüber zu informieren und die daraus resultierenden Anforderungen zu erklären. Zudem mussten Basisdaten der Lieferkette erfasst werden, um einen Überblick über die Ausgangslage geben zu können. Mit der Durchführung von Audits haben wir bei unseren wichtigsten Produzenten begonnen; also dort, wo ein Großteil unserer Kollektion gefertigt wird.

Obwohl viele Produzenten bereits Sozialaudits für andere Organisationen durchlaufen hatten, war die Vorgehensweise der FWF neu und ungewöhnlich für sie. Zu den Besonderheiten zählen folgende Punkte:

- Ein FWF-Audit ist eine Bestandaufnahme der aktuellen Situation in der Fabrik und dient zur Analyse möglicher Verbesserungspotentiale. Das bedeutet, eine Fabrik kann nicht durch ein Audit durchfallen.
- Ein FWF-Audit wird immer von einem Team mit entsprechenden Experten durchgeführt, es gilt das Vieraugen-Prinzip.

- Es finden sogenannte „Offsite-Interviews“ statt, hier werden die Arbeiter außerhalb des Firmengeländes in vertraulicher Atmosphäre befragt.
- Schöffel arbeitet gemeinsam mit dem Produzenten an der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen aus dem „Corrective Action Plan (CAP)“.
- Ein FWF-Audit besteht aus Gesprächen zwischen Audit-Team und Management, Arbeiter und Auditoren, einer Begehung und Kontrolle der Arbeitsumgebung sowie der Prüfung von verschiedenen relevanten Dokumenten.

Bereits nach einem Jahr haben wir, entsprechend der Vorgaben der FWF für das erste Mitgliedsjahr, über 40% unseres Produktionsvolumens aus auditierten Fabriken oder aus nach FWF-Definition sogenannten „low risk countries“ beschafft. Mit jedem weiteren Mitgliedsjahr wurden die Anforderungen anspruchsvoller und es entstanden neue Herausforderungen für unser Lieferkettenmanagement. Eine Einschränkung der Flexibilität bei der Vergabe von Aufträgen ist so zum Beispiel eine der Folgen. Das Vertrauen der Produzenten, uns ihre Daten offen und transparent darzulegen, mussten wir uns hart erarbeiten und hat viel Überzeugungskraft benötigt.

Mittlerweile stammen über 90% unseres Produktionsvolumens aus Fabriken, die ein Audit durchlaufen haben oder die sich in Ländern mit geringem Risiko befinden. Seit 2011 haben wir Audits in 37 Fabriken in 8 verschiedenen Ländern durchgeführt. Desweiteren haben 11 Produzenten am Workplace Education Programme (WEP) der FWF teilgenommen und wurden hierbei in der Dialogführung zwischen Management und Arbeitern, lokaler Gesetzgebung und internationalen Arbeits- und Gesundheitsstandards geschult.

Die größten Herausforderungen liegen vor allem bei der Umsetzung von geregelten Arbeitszeiten, der Zahlung von existenzsichernden Löhnen und einem funktionierenden Dialog zwischen Arbeitern und Management. Sehr nützlich und hilfreich sind die Kooperationen mit Mitbewerbern, die sich über das Netzwerk der Fair Wear Foundation ergeben. Die Position gegenüber den Produzenten wird gestärkt, der Einfluss auf Veränderungsprozesse größer, Ressourcen können geschont werden und Synergien entstehen. Für die Produzenten hat die Zusammenarbeit ihrer Kunden ebenfalls Vorteile: Audits werden gebündelt und weniger unterschiedliche Maßnahmenpläne müssen verfolgt werden.

Zusätzlich zu den Audits dient bei der Fair Wear Foundation ein Beschwerdesystem als Sicherheitsnetz. In jeder Fabrik, die für ein FWF-Mitglied fertigt, ist eine Information für die Arbeiter ausgehängt, welche den Verhaltenskodex sowie die Kontaktdaten eines lokalen Ansprechpartners enthält. Hat ein Arbeiter Probleme innerhalb der Firma, die er nicht alleine lösen kann, so besteht die Möglichkeit, sie bei der Hotline zu schildern und um Unterstützung seitens der FWF oder der Mitgliedsfirma nachzusuchen. Gemeinsam wird an einer Lösung gearbeitet, die für alle Beteiligten akzeptabel ist. Alle Beschwerden werden erfasst und auf der FWF-Homepage veröffentlicht.

Eine weitere Besonderheit der Fair Wear Foundation ist – neben der Prüfung der Arbeitsbedingungen vor Ort in den Produktionsländern – die jährliche Kontrolle der Mitgliedsfirmen im sogenannten „Brand Performance Check“. Hierbei wird geprüft, ob die europäische Firma mit ihren Einkaufspraktiken überhaupt die geeigneten Rahmenbedingungen ermöglicht, die geforderten Standards in der Lieferkette umzusetzen. Relevante Aspekte hierbei sind z.B. die Preiskalkulation, Liefertermine, Besuche und Betreuung der Fabriken vor Ort, das Monitoring-System und die Zusammenarbeit mit dem Produzenten und Mitbewerbern. Im Jahr 2015 wurde die Performance von Schöffel besonders gut bewertet und wir haben den begehrten „Leader-Status“ erreicht. Damit gehören wir zu den engagiertesten Mitgliedern innerhalb der Fair Wear Foundation.

Seit Beginn der Mitgliedschaft 2011 hat sich vieles verändert und weiterentwickelt. Ein ganz neuer Aufgabenbereich ist in unserem Unternehmen entstanden. Unsere Lieferkette wird von Jahr zu Jahr transparenter. Die langjährigen Produktionspartner sind mit den Vorgaben vertraut und die Implementierung der Sozialstandards greift immer weiter. Generell hat die Bekanntheit von FWF in Deutschland und weltweit zugenommen, und die Organisation gilt als besonders glaubwürdig bei der Verfolgung der eigenen Ziele ([www.siegelklarheit.de](http://www.siegelklarheit.de)).

Für Schöffel öffnete sich mit dem Beitritt zur Fair Wear Foundation die Tür zu einer neuen Ära in der Unternehmensgeschichte.

## Chemikalien-Management als Basis für eine umweltfreundliche Lieferkette

Neben unserem Engagement im Bereich der Umsetzung von Sozialstandards innerhalb der Lieferkette verfolgen wir ein strukturiertes Chemika-

lien-Management. Unser Ziel ist es, Ressourcen zu schonen sowie Produkte und Herstellungsverfahren zu entwickeln, die möglichst wenig negative Auswirkungen auf die Umwelt haben. Auch in diesem Bereich hat sich in den letzten Jahren sehr viel getan, und besonders die Verwendung von Per- und Polyfluorierten Chemikalien (PFC) in Outdoor-Bekleidung wird in der Öffentlichkeit mehr und mehr diskutiert. Angeregt wurden diese Diskussionen durch unterschiedliche Kampagnen und Studien seitens Greenpeace (<https://www.greenpeace.de/kampagnen/detox>). Produkte werden mit diesen Chemikalien behandelt, um die Oberflächen schmutz-, öl- und wasserabweisend zu machen. Seit 2012 arbeiten wir aktiv an der Eliminierung der PFC in unseren Produkten. Bereits 2013 waren wir eines der ersten Unternehmen in der Branche, welches vollständig auf das bedenkliche Perfluorooctansäure (PFOA) in der Kollektion verzichtet hat. In der aktuellen Kollektion für Sommer 2016 bieten wir erste Modelle ganz ohne PFC-Ausrüstung an. Ziel ist es, bis 2020 vollständig auf PFC in unseren Produkten zu verzichten. Momentan gibt es allerdings noch keine wirklichen Alternativmaterialien, die die gleichen Eigenschaften bieten wie jene, die mit PFC ausgerüstet sind. Das bedeutet, dass der Verbraucher hier klare Zugeständnisse bei der Performance seiner Funktionskleidung machen müssen.

Ein weiterer Auslöser für die Implementierung eines strukturierten Chemikalien-Managements war die im Jahr 2007 gesetzlich in Kraft getretene Chemikalienverordnung REACH. Die European Chemicals Agency (ECHA) führt eine Liste mit den für die Umwelt besonders bedenklichen Substanzen (<http://echa.europa.eu/candidate-list-table>). Für jede dieser Substanzen gilt eine Informationspflicht innerhalb der Lieferkette bis hin zum Verbraucher, wenn eine bestimmte Menge (0,1% Massenprozent pro Teilerzeugnis) dieser Substanz in den Verkehr gebracht wird. Zusätzlich zu diesen Vorgaben gibt es weitere Chemikalien, für die entsprechende Grenzwerte gesetzlich festgelegt sind. Aus diesem Grund hat Schöffel eine eigene Liste erstellt, die sogenannte „Restricted Substance List (RSL)“, in der alle für uns relevanten Substanzen mit den entsprechenden Grenzwerten aufgeführt sind. Alle Lieferanten müssen die Einhaltung schriftlich bestätigen. Zudem führen wir stichprobenartig Schadstofftests durch.

Im Jahr 2013 haben wir uns zudem entschlossen, Systempartner von bluesign<sup>®</sup> zu werden, einer Organisation, die sich für einen reduzierten und schonenden Einsatz von Chemikalien in der Textilproduktion einsetzt und ebenfalls den sicheren Umgang mit den Substanzen kontrolliert. Wir beziehen einen Großteil unserer Stoffe von bluesign<sup>®</sup> zertifizierten Lieferanten

und bieten in unserer Kollektion Produkte an, die vollständig nach bluesign® Kriterien hergestellt wurden.

### Familientradition und kurze Entscheidungswege als Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie

Langfristige und nachhaltige Entscheidungen zu treffen gehört bei Schöffel zur Tradition. Das Unternehmen für folgende Generationen und Arbeitsplätze zu sichern ist seit jeher oberste Prämisse. Die Aussage „*Die Familie Schöffel ist für die Firma da und nicht umgekehrt*“ von Seniorchef Hubert Schöffel ist maßgebend für die Firmenphilosophie.

Bei den heutigen komplexen Lieferketten ist es notwendig, dass jeder Beteiligte seinen Beitrag leistet und in der Produktion Verantwortung für Mensch und Umwelt übernimmt. Dessen ist sich Schöffel bewusst, und deshalb wurde 2011 eine Position geschaffen, die sich ausschließlich mit diesem Thema befasst. Ein großer Vorteil bei der Einführung und Umsetzung von Maßnahmen sind außerdem die kurzen Entscheidungswege innerhalb eines Familienunternehmens. Das Markenimage wird unmittelbar mit der Familie Schöffel in Verbindung gebracht. Schon aus diesem Grund liegt es Peter Schöffel am Herzen, dass mit seinem Unternehmen positive Nachrichten verbunden werden.

Nicht unabhängig vom Marktgeschehen, allerdings weniger getrieben von Quartalszahlen bietet ein inhaber-geführtes Unternehmen die Chance, Projekte etwas behutsamer und Schritt für Schritt anzugehen.

### Herausforderungen

Eine der großen Herausforderungen für die gesamte Outdoorbranche ist der seit 2015 anhaltend starke Dollarkurs. Dadurch sind die Beschaffungskosten erheblich gestiegen, ohne einen Mehrwert für das Produkt zu erhalten. Auch wenn die Kosten nicht 1:1 an den Endverbraucher weitergegeben werden können, sind moderate Preiserhöhungen die Folge. Schöffel hat sich zudem verpflichtet, auf eine Steigerung der Löhne innerhalb der Konfektionsbetriebe hinzuwirken.

## Positive Auswirkung von Stakeholder-Netzwerken (FWF, Textilbündnis)

Rückblickend hat die Mitgliedschaft in der Fair Wear Foundation die Tür zu einem neuen Netzwerk geöffnet. Besonders der Austausch mit Mitbewerbern, die vor den gleichen Herausforderungen stehen, war und ist sehr hilfreich. In Zusammenarbeit mit Produzenten aus den unterschiedlichsten Regionen der Welt und geprägt von verschiedenen kulturellen Einflüssen ist es vorteilhaft, auf die Expertise einer Stakeholder-Initiative wie der FWF zurückgreifen zu können. Durch Kooperationen mit anderen Marken können wir Knowhow bündeln und haben mehr Einfluss auf Veränderungsprozesse bei gemeinsamen Produzenten. Zusammen durchgeführte Audits und Trainings reduzieren Kosten und Personalaufwand und führen zu weniger Unterbrechungen in der Produktion. Zudem können wir von den Erfahrungen und Best Practice-Beispielen der anderen Unternehmen lernen und profitieren.

Verbesserungen bei den Umwelt- und Sozialstandards innerhalb der Lieferkette sind nur zu erreichen, wenn die Branche gemeinsam daran arbeitet. Aus diesem Grunde sind wir im Juni 2015 dem Bündnis für nachhaltige Textilien beigetreten und gespannt, welche Synergien hier entstehen.

*Weitere Informationen zu unseren Aktivitäten im Bereich  
„Unternehmerische Verantwortung“  
unter <http://www.schoeffel.de/unternehmen/unternehmens-verantwortung/>*