

# Transparenz in der Zulieferkette – ein Projekt von GRI und GTZ

*Frank Sprenger und Anja Rücker*

Unternehmerische Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette fordern nicht nur internationale Nichtregierungsorganisationen, sondern zunehmend auch Analysten und Investoren. Konsumenten achten bei der Produktwahl verstärkt darauf, ob die Unternehmen soziale und ökologische Standards im Herstellungsprozess einhalten. Gleichzeitig werden Wertschöpfungsketten immer internationaler: Der Produktionsprozess beginnt nicht selten auf der einen Seite des Globus und endet auf der anderen. Multinationale Firmen greifen verstärkt auf kleine und mittelständische Zulieferfirmen in Entwicklungs- und Schwellenländern zurück, die in der Mehrzahl nicht vertikal in die Unternehmen integriert sind, sondern institutionell getrennte Einheiten bilden. Das hier vorgestellte Projekt unterstützt multinationale Unternehmen und ihren Zulieferer dabei, die Zulieferbeziehungen transparenter und nachhaltiger zu gestalten.

## 1. Hintergrund: Steuerung der Zulieferkette als Erfolgsfaktor

Eine effektive Steuerung und Überwachung der Zulieferkette stellt für viele multinationale Unternehmen eine erhebliche Herausforderung dar: Sie müssen nicht nur den eigenen Qualitätsansprüchen, sondern auch den Nachhaltigkeitserwartungen ihrer Kunden und der kritischen Öffentlichkeit gerecht werden, ohne auf etablierte firmeninterne Management- und Kontrollmechanismen zurückgreifen zu können. Und die Herausforderungen am anderen Ende der Kette sind kaum geringer: Kleine und mittelständische Zulieferbetriebe werden von ihren Kunden mit immer komplexeren Nachhaltigkeitsstandards konfrontiert, die extern definiert werden und ihre eigenen Realitäten und Probleme nur bedingt widerspiegeln.

Bei den Versuchen, das Management von Zulieferketten hinsichtlich sozialer und ökologischer Kriterien zu optimieren, treffen daher oft unterschied-

liche Welten aufeinander. Ein Ansatzpunkt, diese Welten anzunähern, ist die Stärkung der Transparenz in den Zulieferbeziehungen. Nur wenn detaillierte Informationen zu Arbeitsbedingungen, Umweltmanagement oder Menschenrechten von allen Beteiligten entlang der Kette offengelegt werden, können glaubhafte Aussagen über die soziale oder ökologische Güte des Endprodukts getroffen werden.

Wie diese Transparenz genau ausgestaltet werden kann, welche Informationen notwendig sind, wie diese standardisiert und verwaltet werden können und welche Kontrollmechanismen sinnvoll und erforderlich sind, all dies muss im Rahmen eines gemeinsamen Lernprozesses zwischen Zulieferern und multinationalen Unternehmen definiert werden.

## 2. Das Projekt: Ansatz und Akteure

Die Global Reporting Initiative (GRI, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) und die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ, [www.gtz.de](http://www.gtz.de)) GmbH unterstützen seit Anfang 2007 mit ihrem Public-Private Partnership (PPP)-Projekt ‚Transparenz in der Zulieferkette‘ multinationale Firmen und deren Zulieferer auf drei Kontinenten bei der Gestaltung dieses Lernprozesses. Ziel des zweijährigen Pilotvorhabens ist es, kleine und mittelständische Zulieferfirmen in Schwellenländern zu befähigen, gemäß den internationalen GRI-Kriterien für Nachhaltigkeitsreporting zu berichten. Mit Otto, Puma, Telefónica und Daimler hat GRI vier multinationale Unternehmen identifiziert, die sich bereit erklärt haben, in einen intensiven Dialog mit ihren Zulieferern zu treten. Sie fördern das Pilotprojekt auch finanziell.

Mit der akzente kommunikation und beratung gmbh und der Systain Consulting GmbH unterstützen zudem zwei europäische Beratungsfirmen das Projekt, die führend in den Bereichen Nachhaltigkeitsberichterstattung und Supply Chain Management sind. Sie helfen multinationalen Firmen und Zulieferern, die gegenseitigen Anforderungen und Erwartungen besser zu verstehen, und arbeiten eng mit lokalen Beratungsunternehmen in den Projektländern Chile, Südafrika, Indien, China, Thailand und der Türkei zusammen. Dadurch wird ihr Wissen auch langfristig in diesen Ländern verankert.

Methodisch konzentriert sich das Projekt darauf, die notwendigen Kapazitäten bei Zulieferbetrieben und lokalen Beratern aufzubauen, den Informationstransfer zwischen den Akteuren zu fördern und das bestehende

Berichtsinstrumentarium an die Bedarfe der Zulieferer anzupassen. Dazu dienen unter anderem gemeinsame Workshops, individuelle Gespräche zwischen Zulieferern und den multinationalen Mentorfirmen sowie Fach- und Methodenberatung durch die Experten von GRI, GTZ, Sustain und akzente.

### 3. Der Nutzen für die Hersteller: Die Marke stärken

Eine tragfähige und fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und multinationalen Firmen kann nur entstehen, wenn beide Seiten darin einen klaren Nutzen erkennen.

Für die vier europäischen Markenfirmen liegen die Vorteile auf der Hand: Sie schaffen Kontakte und Beziehungen zu ihren Zulieferfirmen über mehrere Ebenen der Wertschöpfungskette hinweg. Sie können ihre Anforderungen leichter kommunizieren und lernen gleichzeitig die Bedürfnisse der anderen Seite besser kennen. Dadurch können sie die Risiken ihrer bisherigen Praktiken identifizieren, Innovationen bei den Zulieferern und hinsichtlich ihrer eigenen Managementprozesse anstoßen und angepasste Kontroll- und Berichtsmechanismen entwickeln. Durch die Teilnahme am Projekt positionieren sie sich klar als Vorreiter in Sachen unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Multinationale Unternehmen können so den Wert und Schutz ihrer Marke erhöhen. Doch was haben die klein- und mittelständischen Zulieferer davon, die außerhalb der Strahlkraft der Marke liegen?

### 4. Der Nutzen für die Lieferanten: Marktzugang verbessern

Die Hauptchance für die teilnehmenden Zulieferfirmen liegt darin, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Durch die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen verbleiben nur noch wenige geschützte Nischen auf lokalen Märkten. Die Integration in den Weltmarkt und damit die Fähigkeit, im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, gewinnt auch für klein- und mittelständische Firmen an Bedeutung. Die Einhaltung international anerkannter sozialer und ökologischer Standards wird dabei zu einem bedeutenden Marktzutrittskriterium.

Die Stärkung einer Marke durch ein besseres soziales und ökologisches Management in der Zulieferkette wirkt sich auf die Zulieferfirmen deshalb nicht nur dadurch positiv aus, dass diese spezielle Marke ihre Produktion steigert und verstärkt Zulieferprodukte nachfragt. Die Zulieferer eignen sich durch eine enge Zusammenarbeit mit ihren multinationalen Kunden generelle Kompetenzen an, die sie auch für potentielle Neukunden auf dem Weltmarkt attraktiver machen: Sie positionieren sich gegenüber ihren Konkurrenten durch eine bessere Kenntnis international geforderter Sozial- und Ökostandards, sie gewinnen Erfahrung im Reporting und lernen, ihre eigenen Prozesse dahingehend zu optimieren.

### 5. Das Ziel: Kleine und Mittlere Unternehmen stärken

Das Projekt unterstützt die Einführung des High 5!-Handbuchs, das GRI entwickelt hat, um kleine und mittelständische Unternehmen bei der Umsetzung der GRI-Leitlinien zu begleiten. Das Projekt bietet die Möglichkeit, das Handbuch in der Praxis zu testen, wichtiges Feedback der Zielgruppe einzuholen und es mit praktischen Erfahrungen anzureichern.

Durch ein entsprechendes Update des High 5!-Handbuchs und die breite Kommunikation der Projektergebnisse werden die Erfahrungen des Projekts auch anderen Zulieferern und multinationalen Unternehmen zur Verfügung stehen. Das Pilotprojekt kann somit auch über die direkt Beteiligten hinaus politische Wirkung erzeugen: Die identifizierten Risiken, Bedarfe und Managementlücken lassen Rückschlüsse auf generelle Problemfelder im Zuliefermanagement zu, die entwickelten Lösungsstrategien und Instrumente können von anderen Unternehmen genutzt werden, und das Wissen und die Erfahrung, die die lokalen Beratungsfirmen zum Thema Sozial- und Ökostandards sammeln, stehen in Zukunft vielen Zulieferfirmen zur Verfügung. Kleine und mittlere Unternehmen in Schwellen- und Entwicklungsländern erhalten dadurch eine Chance, die Teilhabe ihrer Länder an den Früchten der Globalisierung zu erhöhen.

### 6. Erste Erfahrungen: Verantwortung ist global ein Thema

Das Bild, das die Medien von den bisherigen Produktionsbedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern zeichnen, lässt dort ein geringes Bewusstsein für soziale und ökologische Standards vermuten. Doch das

Projekt bewies das Gegenteil: Das Projektteam rannte bei vielen Zulieferbetrieben von Anfang an offene Türen ein.

Diese positive Reaktion hat mehrere Ursachen: Zum einen zeigt sich daran, wie fortgeschritten die Internationalisierung der Handelsbeziehungen bereits ist. Hohe Anforderungen an Produkte und Produktionsprozesse sowie Zertifizierungsmechanismen nach international gültigen Kriterien gehören zu den logischen Begleiterscheinungen internationaler Handelsströme. Vor allem aufgrund der strikten Qualitätsanforderungen europäischer und amerikanischer Märkte haben sie in den letzten Jahren die Produktionsstätten weltweit erreicht. Von der Einhaltung internationaler Qualitätskriterien zur Einhaltung weiterer Standards ist der Schritt oft nicht groß, wie am Beispiel des weltweiten Booms der ökologischen Landwirtschaft erkennbar ist. Dadurch ist auch vielen chilenischen oder indischen Zulieferern das Thema ‚Sozial- und Ökostandards‘ nicht mehr fremd.

Gleichzeitig sind die Zulieferer in ihren Ländern mit den sozialen und ökologischen Folgen schlechten Wirtschaftens unmittelbar konfrontiert. Meist macht bereits ein kurzer Besuch des Betriebsumfelds deutlich, wie notwendig es ist, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, um die Risiken für die Umwelt zu verringern und die Chancen für die Menschen zu erhöhen. In einem Land wie Südafrika, das immer noch von tiefen sozialen und politischen Verwerfungen gekennzeichnet ist, kann eine nachhaltige und faire Unternehmensführung für einen Betrieb überlebenswichtig sein.

Vor diesem Hintergrund überrascht das Engagement vieler Zulieferer für das Projekt schon weniger. Dennoch treten natürlich regionale Unterschiede auf: Die hohe Motivation chilenischer und südafrikanischer Zulieferer ist auch dadurch bedingt, dass in beiden Ländern eine seit vielen Jahren gut organisierte Zivilgesellschaft zur Popularität dieser Themen beigetragen hat und der Staat seine ordnungspolitische Rolle aktiv wahrnimmt. Auch in Indien besteht eine einflussreiche NGO-Szene und ein ausgeprägtes Bewusstsein für Werte.

In China beginnen sich derartige Strukturen dagegen erst zu entwickeln, die Ausprägung einer demokratischen und zivilgesellschaftlichen Kontrollfunktion steht noch am Anfang. Zudem stehen die geforderten Transparenzstandards teilweise eigenen kulturellen Gepflogenheiten entgegen. Umso wichtiger ist es, den Bedürfnissen der Zulieferer ebenso wie denen der multinationalen Hersteller Gehör zu verschaffen und den Spielraum für maßgeschneiderte Lösungen auszuloten. Denn mag auch Übereinstimmung

hinsichtlich der Notwendigkeit zu handeln und des allgemeinen Handlungsrahmens herrschen, so können im Detail doch unterschiedliche Themen priorisiert und verschiedene Lösungen präferiert werden. Ein südafrikanischer Zulieferer, dem jedes Jahr ein wachsender Teil seiner Mitarbeiter an AIDS erkrankt und dessen Umfeld von AIDS-Waisen geprägt ist, setzt sicherlich andere Schwerpunkte als ein chilenischer Zulieferbetrieb, dessen Branche seit Jahren in der Kritik von Umwelt-NGOs steht.

Gerade deshalb ist ein globaler Referenzrahmen wie der GRI-Kriterienkatalog für Nachhaltigkeitsberichte sinnvoll, da dadurch zunächst die Anforderungen der multinationalen Kunden transparenter und einheitlicher gestaltet werden können. Die Erwartungen internationaler Kunden an Nachhaltigkeitsberichterstattung können klarer kommuniziert werden, während beide Seiten in der Auseinandersetzung mit dem Referenzrahmen und dem Partner wertvolle Lernerfahrungen sammeln und ihn dadurch gemeinsam weiter entwickeln.

#### Fazit: Berichterstattung ist ein wichtiger erster Schritt

Das Projekt hat in den ersten Monaten gezeigt, dass ein Austausch zwischen multinationalen Unternehmen und Zulieferfirmen in Schwellen- und Entwicklungsländern über nachhaltige Zulieferketten dringend nötig ist und beiden Seiten zugute kommen kann. Befürchtungen hinsichtlich einer mangelnden Motivation der Zulieferbetriebe bestätigten sich nicht, solange beide Seiten mit ihren Bedürfnissen Gehör finden und als Mitgestalter des Prozesses ernst genommen werden.

Sicher reicht die Einführung von international anerkannten Berichtsstandards in die Zulieferbeziehungen nicht aus, um Transparenz und letztlich Nachhaltigkeit in der Zulieferkette zu garantieren. Dennoch ist die Berichterstattung ein wichtiger Hebel, um ökologische, soziale und ökonomische Probleme zu thematisieren, Austausch anzuregen und Handlungsfelder zu identifizieren. Gleichwohl muss Raum für eine branchen-, größen- oder länderspezifische Flexibilisierung bei der Anwendung des GRI-Berichtsrahmens gegeben sein.

Dass die Wirkungen, die durch eine bessere Berichterstattung entlang der Zulieferkette erzielt werden können, auch Grenzen haben, steht außer Frage. Die unterschiedliche Ausgangslage in den Projektländern macht deutlich, welche zentrale Rolle weiterhin den Staaten und Nichtregierungsorganisationen beim Thema Nachhaltigkeit zukommt. Eine verbesserte

Berichterstattung auf der Basis unternehmerischer Selbstverpflichtung stellt einen wichtigen Schritt auf dem Weg hin zu nachhaltigem Wirtschaften in Entwicklungs- und Schwellenländern dar, doch weitere müssen folgen.