

# Sozial- und Umweltverantwortung in der Zulieferkette des adidas Konzerns

*Frank Henke*

## Einleitung

Neben dem Beitrag zu wirtschaftlichem Erfolg wird von international operierenden Unternehmen zunehmend eine stärkere Verantwortung für die Einhaltung von Menschenrechten sowie hoher Sozial- und Umweltstandards in ihren Zulieferbetrieben gefordert. Wie alle globalen Unternehmen ist der adidas Konzern einer intensiven wirtschaftlichen Dynamik und einem wettbewerbsbezogenen Druck ausgesetzt, die einen angemessenen Umgang erfordern, um die Profitabilität des Unternehmens sicherzustellen und den Unternehmenswert zu steigern. Gleichzeitig ist das Unternehmen seinen Mitarbeitern rechenschaftspflichtig und trägt eine Mitverantwortung für die Beschäftigten in den Zulieferbetrieben und gegenüber der Umwelt.

Auf Grundlage erster Initiativen zur Reduzierung seiner Umweltauswirkungen richtete der adidas Konzern 1997 die Konzernfunktion Social and Environmental Affairs (SEA) ein. Seitdem hat das Unternehmen im Rahmen seiner Nachhaltigkeitsstrategie unter anderem ein umfassendes Programm für den Umgang mit Arbeits- und Umweltbedingungen in seiner Beschaffungskette etabliert.

Der Konzern beschäftigte im Jahr 2011 mehr als 46.000 Mitarbeiter in über 50 Ländern. Weltweit arbeitete das Unternehmen mit mehr als 1.200 unabhängigen Zulieferern zusammen, die Produkte in mehr als 60 Ländern herstellten. 67% der Produktionsstätten befanden sich in Asien, 20% in Amerika und 13% in Europa und Afrika. 24% der gesamten Zulieferbetriebe befanden sich in China.

Das Auslagern der Produktion verringert die direkte Kontrolle auf den Betriebsablauf sowie auf die Arbeits- und Umweltbedingungen bei Zulieferbetrieben. Mit dem Aufbau von internationalen Zuliefernetzwerken wahrt

das Unternehmen allerdings seine Position in einem dynamischen Wettbewerb; es entzieht sich jedoch keineswegs der Verantwortung, wie und unter welchen Bedingungen seine Produkte hergestellt werden.

### Verantwortungsvolle Unternehmensführung

Für ein Unternehmen wie den adidas Konzern, das den Großteil seiner Produktion auslagert und mit einer vielschichtigen Beschaffungskette arbeitet, ist es unerlässlich, Vorgehensweisen und Verfahren zu entwickeln, die seine vielfältige Verantwortung sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens abdecken. Ein umfassendes Risikomanagementsystem befasst sich dabei mit internen und externen Risiken, die sich negativ auf die Ziele und Strategien, das Markenimage oder die Leistung und Finanzkraft des Konzerns auswirken könnten. Die Sozial- und Umweltaffairs (Social and Environmental Affairs, SEA) stellt einen integralen Bestandteil des Risikomanagementsystems des adidas Konzerns dar und liefert dem Vorstand regelmäßige Berichte zu Risiken und Entwicklungen im Sozial- und Umweltbereich.

### Verhaltenskodex für Lieferanten - die ‚Workplace Standards‘

Die ‚Workplace Standards‘ basieren auf den Arbeits- und Menschenrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation und folgen dem Verhaltenskodex des Weltverbandes der Sportartikelindustrie (WFSGI). Sie stellen klare Verhaltensregeln hinsichtlich umwelt- und gesundheitsverträglicher Arbeitsbedingungen, einer angemessenen Entlohnung, Koalitionsfreiheit, der Unterbindung extremer Überstunden und Zwangs- und Kinderarbeit sowie des Schutzes vor Diskriminierung dar. Die ‚Workplace Standards‘ sind wesentlicher Bestandteil der Lieferverträge, die der Konzern mit seinen Geschäftspartnern schließt, und sie unterstützen das Unternehmen dabei, Geschäftspartner auszuwählen, die mit den Konzernwerten übereinstimmende Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken erfüllen und solche abzulehnen, die dies nicht tun. Als Leitsätze helfen sie darüber hinaus, potentielle Probleme zu erkennen und diese dann gemeinsam mit den Geschäftspartnern zu lösen. Wenn es Zulieferern nicht gelingt, spezifische Probleme innerhalb eines gemeinsam festgelegten Zeitraums zu beheben, wird der Herstellerrahmenvertrag nach dreimaliger formeller Verwarnung aufgelöst. Ein Abbruch der Geschäftsbeziehung wird jedoch immer als letztes Mittel in Betracht gezogen, wenn keine anderen Maßnahmen

zum Erfolg geführt haben. Im Jahr 2011 wurde der Vertrag mit 13 Zulieferern aufgrund von anhaltenden oder schwerwiegenden Verstößen gegen die Standards gekündigt.

Um die ‚Workplace Standards‘ allgemein verständlich und praxisnah zu halten, hat das Unternehmen eine Reihe von Richtlinien entwickelt, die die konkrete Umsetzung der Standards illustrieren. Sie stellen eine Erweiterung der ‚Workplace Standards‘ dar und enthalten detaillierte Anweisungen sowie Praxisbeispiele für die Implementierung. Es werden regelmäßig neue Richtlinien entwickelt oder die bereits bestehenden überarbeitet. Gegenwärtig gibt es sechs elementare Leitfäden, die durch weiteres, spezifisches Zusatzmaterial ergänzt werden. Alle Richtlinien sind auf der Internetseite des Unternehmens veröffentlicht.

### Das SEA-Team

Innerhalb des adidas-Konzerns hat das Sozial- und Umweltteam (SEA-Team) die Aufgabe, die Einhaltung der ‚Workplace Standards‘ in der Beschaffungskette sicherzustellen. Darüber hinaus ist es verantwortlich für das Umweltprogramm und das gesellschaftliche Engagement des Konzerns. Das SEA-Team besteht aus derzeit 65 Experten mit unterschiedlichen Qualifikationen und Berufserfahrungen – Ingenieuren, Juristen, Personalmanagern und ehemaligen Mitgliedern von Nicht-Regierungsorganisationen. Die Gruppe gliedert sich in drei regionale Teams – Asien, Amerika und EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) –, die eng mit anderen globalen Konzernfunktionen wie Beschaffungs- und Rechtsabteilung, Facility Management und Personalabteilung (Human Resources), aber auch mit dem Brand Marketing und der Produktentwicklung zusammenarbeiten. Das SEA-Team ist direkt an der Entwicklung und Aktualisierung von Konzernrichtlinien und -abläufen beteiligt, die im Zusammenhang mit Sozial- und Umweltverantwortung, Produktsicherheit sowie der Einhaltung von Umweltgesetzen und -vorschriften stehen.

Die Zusammenarbeit mit der Beschaffungsabteilung ist besonders wichtig für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette. In den vergangenen Jahren hat das SEA-Team Systeme und Prozesse entwickelt, die sicherstellen, dass die Beschaffungsabteilung die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards in ihre Arbeitsabläufe einbezieht. Alle potenziellen neuen Zulieferer müssen sich zunächst einer Vorabprüfung durch das SEA-Team unterziehen und Aufträge können nur mit Genehmigung von SEA er-

teilt werden. Im Jahr 2011 führte das SEA-Team insgesamt 476 Vorabprüfungen durch, wobei die finale Ablehnungsquote bei 21% lag. Die Informationen, die das SEA-Team während der Überprüfung der Produktionsstätten sammelt, werden der Beschaffungsabteilung zur Verfügung gestellt, damit sie jederzeit über den Grad der Standardeinhaltung jedes einzelnen Zulieferers informiert ist.

### Erzielen einer nachhaltigen Sozial- und Umweltverträglichkeit

Langfristig ist unsere Strategie darauf ausgerichtet, unseren direkten Zulieferern ein sozial- und umweltverträgliches Handeln in eigener Regie zu ermöglichen. Zur Unterstützung unserer Zulieferer führen Mitglieder des SEA-Teams Fabrikinspektionen durch. Dabei werden Risiken beurteilt und die Ursachen für die Nichteinhaltung von Standards identifiziert. So kann das Engagement und der Einsatz des Fabrikmanagements für die Standardeinhaltung und die Effektivität der in den Betrieben umgesetzten Maßnahmen bewertet werden, was wiederum eine genauere Einschätzung des Schulungsbedarfs ermöglicht.

Die Betriebe müssen strategische Pläne zur Standardeinhaltung aufstellen, in denen sie ihre Strategien zur Erfüllung unserer Standards darlegen. Diese Pläne umfassen Ziele, programmatische Maßnahmen, geplante Investitionen und Zeitpläne. Die Leistung der Zulieferbetriebe wird jährlich anhand eines Leistungsindikators gemessen, der wiederum mit den Systemen unserer Beschaffungsorganisation verknüpft ist.

### Training und Kooperation

Der Konzern schult seine Zulieferer darin, effektive Managementsysteme einzurichten und eine offene Kommunikation mit seinen Stakeholdern zu betreiben, darunter Regierungsvertreter, Standortgemeinden und die Beschäftigten selbst. Deshalb bietet das Unternehmen kostenfreie Schulungen zu Themen wie Personalmanagement, Sicherheit, Gesundheit und Umwelt an, die entweder durch das SEA-Team oder qualifizierte externe Dienstleister durchgeführt werden. Die Schulungen können dabei speziell auf die Anforderungen eines einzelnen Zulieferers abgestimmt oder in Gruppenseminaren für mehrere Zulieferer durchgeführt werden. In der Regel wird die Wirkungsweise der Schulungen durch anschließende Gespräche mit den Herstellern überprüft oder die Maßnahmen kontrolliert, die sie unternom-

men haben, um Fortschritte in ihren Betrieben zu erreichen. Zusätzlich organisiert der adidas Konzern Schulungsveranstaltungen mit anderen Markenunternehmen für gemeinsam genutzte Betriebe. Im Jahr 2011 organisierte das SEA-Team 170 Schulungen und Workshops für mehr als 3.000 Teilnehmer, um die Kompetenzbildung in der Beschaffungskette sowie innerhalb des adidas Konzerns zu fördern.

Zusätzlich unterstützt der adidas Konzern auch industrieweite Initiativen wie beispielsweise das ILO Better Work Programm.

### Überwachung

Das Unternehmen hat mit dem SEA-Team engagierte Mitarbeiter, die die Einhaltung der Standards in den Betrieben überwachen. Im Verlauf des Jahres 2011 führte das SEA-Team mehr als 1.500 Fabrikbesuche auf verschiedenen Ebenen der Beschaffungskette durch. Dabei wurden Gespräche mit der Betriebsleitung und den Beschäftigten innerhalb und außerhalb der Betriebe geführt, Unterlagen geprüft, die Fabrikanlagen inspiziert und Schulungen durchgeführt. Die Häufigkeit, mit der ein Hersteller besucht und überprüft wird, hängt vom Grad der Standardeinhaltung ab. Je engagierter sich ein Betrieb für die Behebung von Missständen einsetzt und auf langfristige Lösungen setzt, wie etwa die Einrichtung von Managementsystemen, desto geringer ist die Anzahl der Fabrikbesuche. Allerdings können auch äußerliche Faktoren, wie etwa Vorwürfe und Anschuldigungen von dritten Parteien in Bezug auf bestimmte Betriebe, die Häufigkeit der Fabrikbesuche beeinflussen.

### Arbeitnehmer-Hotlines

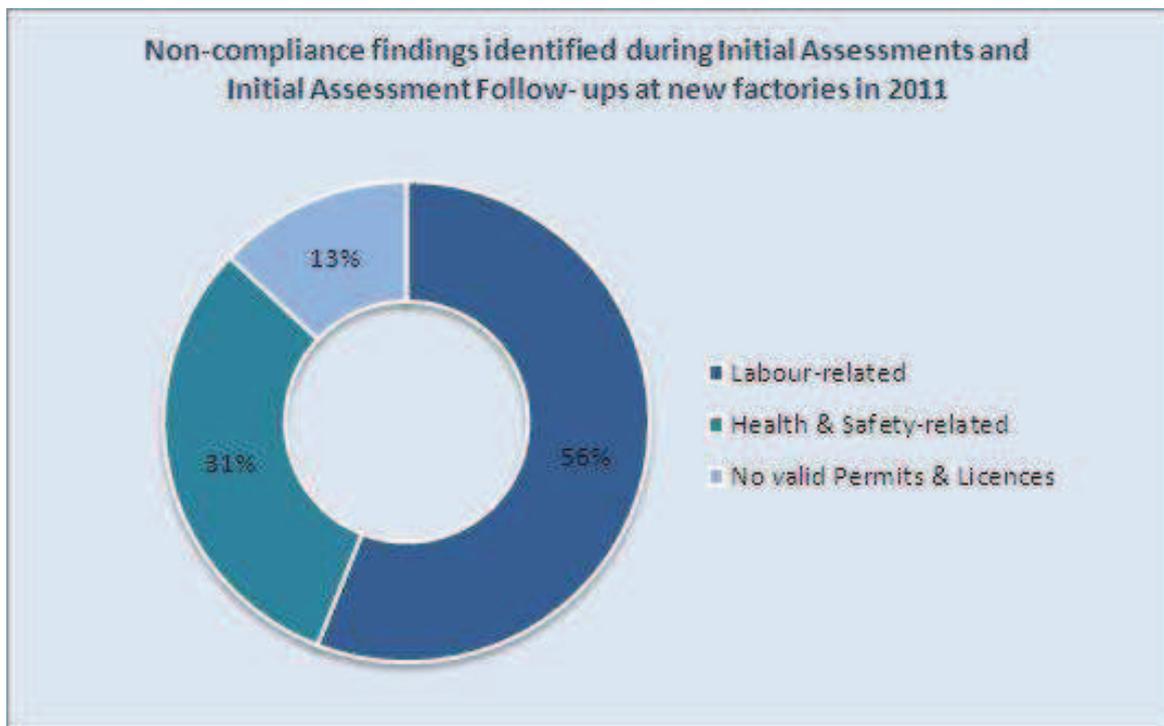
Im Jahr 2009 beauftragte der adidas Konzern unabhängige chinesische Nicht-Regierungsorganisationen als Ansprechpartner für die Beschäftigten in der Beschaffungskette des adidas Konzerns. Das China Labour Support Network (CLSN) führte seine Hotline 2008 ein, und Handshake – eine neu gegründete Nicht-Regierungsorganisation in Südchina – startete die zweite Hotline im Jahr 2010. Beschäftigte von mehr als 400 Betrieben (einschließlich direkter und indirekter Zulieferer) haben Zugang zu diesen Hotlines.

Die Hotlines ermöglichen Arbeiterinnen und Arbeitern Beschwerden vertraulich zu adressieren. Unser SEA-Team wird über diese Beschwerden in-

formiert und setzt sich mit dem Zulieferbetrieb in Verbindung, um die Beschwerden zu prüfen und gegebenenfalls abzustellen.

### Durchsetzung der ‚Workplace Standards‘ und Umgang mit Verstößen

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die häufigsten Verstöße, die innerhalb unserer Beschaffungskette bei neuen Zulieferern identifiziert wurden.



Insgesamt gehen 31% der aufgedeckten Verstöße auf gesundheits- und sicherheitsbezogene Themen zurück, 56% stehen mit Beschäftigungsthemen im Zusammenhang. Die restlichen Verstöße gegen die Standards betreffen die unterlassene Einholung gesetzlich vorgeschriebener Genehmigungen oder Lizenzen durch die Betriebe (einschließlich Umweltgenehmigungen, Gebäudezertifikate, Gewerbebeanmeldungen usw.).

Sollten Zulieferer unsere ‚Workplace Standards‘ nicht einhalten, wenden wir die folgenden Sanktionen und Abhilfemaßnahmen an:

- Beendigung des Herstellerbeziehung – bei schwerwiegenden oder wiederholten Verstößen

- Aufforderung zur Produktionseinstellung – in lebensbedrohlichen Situationen oder wenn der Herstellungsprozess signifikante negative Umweltauswirkungen haben könnte
- Untersuchung durch unabhängige Organisationen – wenn fortwährende oder wiederholte Verstöße gegen die ‚Workplace Standards‘ oder die jeweiligen lokalen gesetzlichen Vorschriften eine Angelegenheit des öffentlichen Interesses geworden sind
- Schriftliche Verwarnungen – bei fortlaufenden oder ernsthaften Verstößen
- Überprüfung der Auftragsvergabe
- Beauftragung spezieller Projekte – zur Behebung spezifischer Probleme in Bezug auf die Standardeinhaltung.

Bei anhaltenden oder schwerwiegenden Verstößen oder wenn das Management keine ausreichenden Anstrengungen zur Beseitigung des Problems unternimmt, ziehen wir in Betracht, den betreffenden Zulieferer schriftlich zu verwarnen. In sehr schwerwiegenden Fällen wird ein Schreiben mit der Aufforderung zur Produktionseinstellung an die betroffenen Zulieferer verschickt, in dem wir diese darüber informieren, dass das Sozial- und Umweltteam die Beendigung des Geschäftsverhältnisses nahegelegt hat.

### Verifizierung der Standardeinhaltung

Der adidas Konzern ist seit 1999 Mitglied der Fair Labor Association (FLA). Die FLA ist eine Organisation ohne Erwerbscharakter, bestehend aus Privatunternehmen, Universitäten und Nicht-Regierungsorganisationen, die sich der nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen verschrieben hat. Über diese Mitgliedschaft möchten wir die Wirksamkeit unserer Nachhaltigkeitsprogramme verifizieren und unsere diesbezüglichen Aktivitäten öffentlich unseren Stakeholdern bekannt geben.

2005 akkreditierte die FLA das Programm des adidas Konzerns zur Standardeinhaltung zum ersten Mal. Im Jahr 2008 wurde eine erneute Akkreditierung durchgeführt. Die nächste Prüfung und Akkreditierung ist für 2013 geplant. Mehr über die Überwachungsaktivitäten der FLA finden Sie auf der FLA-Internetseite <http://www.fairlabor.org>.

## Auftragsvergabe

Unsere langfristigen Nachhaltigkeitsziele sowie die Einhaltung unserer ‚Workplace Standards‘ sind in die wichtigsten Instrumente der Beschaffungsorganisation, einschließlich der Leistungsbewertung von Lieferanten, eingebunden. Dadurch verdeutlichen wir unseren wichtigsten Geschäftspartnern, dass ihr Ergebnis bei der Einhaltung sozialer Standards Einfluss auf die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung hat. Diese Transparenz und die Einbindung in Beschaffungsentscheidungen sind für den Erfolg unseres Bestrebens, Arbeitsplatzbedingungen zu verbessern, entscheidend.

Die globale Beschaffungsorganisation des adidas Konzerns hat strategische Programme für seine Zulieferer in den Bereichen Bekleidung, Schuhe sowie Ausrüstung und Zubehör erarbeitet. Diese basieren auf dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung und belohnen Zulieferer für ihre Leistung und die Erfüllung der Bedürfnisse der globalen Beschaffungsorganisation. Die Programme legen Erwartungen an unsere strategischen Zulieferer der Stufen 1 und 2 fest. Dabei werden Meilensteine für die Standardeinhaltung sowie mittel- und langfristige Ziele festgelegt.

Um Einheitlichkeit innerhalb der Beschaffung zu gewährleisten, sind die Meilensteine für strategische Schuh- und Bekleidungslieferanten zur Nachhaltigkeit eng mit der umweltorientierten Beschaffungsstrategie 2015 des Konzerns verbunden.

## Umweltorientierte Beschaffungsstrategie

Basierend auf den Ergebnissen der Umweltprogramme in den vergangenen Jahren, haben wir 2010 eine umweltorientierte Beschaffungsstrategie eingeführt, um die Nachhaltigkeitsmaßnahmen und -aktivitäten in unserer Beschaffungskette mit der Umweltstrategie 2015 des adidas Konzerns in Einklang zu bringen. Die wichtigsten Ziele, die durch unsere umweltorientierte Beschaffungsstrategie erreicht werden sollen, sind:

- Etablierung einwandfreier Managementsysteme auf Zulieferebene, um Umweltrisiken zu beseitigen
- Berücksichtigung von Umwelt- und Ressourcen-Management bei unseren Beschaffungsentscheidungen und der Auswahl und Bindung an Zulieferer
- Reduzierung der Gesamtumweltauswirkungen bei der Materialbeschaffung und der Fertigung unserer Produkte.

## Einschätzung von Umweltrisiken

Damit wir die Umweltrisiken in unserer Beschaffungskette steuern können, müssen wir diese zunächst genau kennen. Dazu haben wir zwei Instrumente entwickelt und eingeführt: unser ‚Supplier Risk Assessment Tool‘ (Instrument zur Risikobewertung von Zulieferern) und unser ‚Environmental Assessment Tool‘ (Instrument zur Umweltbewertung von Zulieferern). Mithilfe dieser Instrumente können wir unsere Zulieferer entsprechend ihrer Umweltrisiken einstufen und gezielte Schulungs- und Kompetenzbildungsprogramme für unsere Zulieferer erarbeiten sowie geeignete Standards und Richtlinien entwickeln.

In den kommenden Jahren werden wir uns auf die Datenberichterstattung und die Festlegung messbarer Zielvorgaben für unsere strategischen Zulieferer konzentrieren sowie gleichzeitig die Rückverfolgbarkeit von Materialien innerhalb unserer Beschaffungskette weiter vorantreiben.

## Kooperation im Umweltbereich

2011 stand die Zusammenarbeit mit Branchenverbänden und anderen Markenunternehmen im Mittelpunkt unserer Bemühungen, eine nachhaltige Beschaffungskette zu realisieren. Unser Sozial- und Umweltteam befasste sich mit der Entwicklung und Einführung des Produktindex der Sustainable Apparel Coalition (SAC) und hat auch bei der Entwicklung des Umweltmoduls des Global Social Compliance Programms mitgewirkt.

## Kommunikation und Berichterstattung

Seit mehr als einem Jahrzehnt berichtet der adidas Konzern regelmäßig über seine Nachhaltigkeitsstrategie, -ziele und -programme und veröffentlicht hierzu jährliche Nachhaltigkeitsberichte. Umfassende weitergehende Informationen sind von der Internetseite des Unternehmens abrufbar:

<http://www.adidas-group.com/de/sustainability/welcome.aspx>