

Wo drückt der Schuh?  
Die Arbeitsbedingungen  
in der Sport- und  
Bekleidungsindustrie

Aus der Vescore Nachhaltigkeitsreihe







Eigenheiten des Textilsektors und seiner Versorgungskette	5
Verschiedene Geschäftsmodelle und Produktionsstrategien	6
Die wichtigsten Sozialprobleme des Sektors	9
Bedeutende Risiken für die Unternehmen und ihre Investoren	10
Die Antworten des Sektors in den letzten zwanzig Jahren	10
Einbezug der Risiken in die Nachhaltigkeitsanalyse von Vescore	14
Fazit	18
Kontakt	20

Seit gut dreissig Jahren stehen multinationale Unternehmen der Sportindustrie wegen der Arbeitsbedingungen in den Fabriken ihrer Zulieferer regelmässig im Kreuzfeuer der Kritik. Anlass dazu geben tragische Unfälle oder globale Sportevents wie die Olympischen Spiele oder internationale Fussballmeisterschaften. Im Zusammenhang mit dem Brand des Fabrikgebäudes Rana Plaza in Bangladesch im Jahr 2013 oder bei Polizeigewalt gegen Arbeiter im 2014 tauchten die Namen bekannter Marken der Bekleidungsindustrie auf, wobei Fabrikanten und Handelsunternehmen gleichermaßen betroffen waren. Das veränderte nicht nur die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen, sondern führte in der Folge bei diesen auch zu monetären Einbussen.

Die Auslagerung der Produktion ist für den gesamten Textilsektor typisch. Dementsprechend sind die Textilunternehmen strukturell auch von den sozialen Problemen der Mitarbeitenden wie zum Beispiel Arbeitsbedingungen, Gewerkschaftsfreiheit und Löhnen bei ihren Zulieferern betroffen. Werden diese Probleme nicht adäquat behandelt, können sie sich in Finanzrisiken für die Unternehmen verwandeln. Textilunternehmen, deren Geschäft auf der Bekanntheit ihrer Produktmarke basiert, sind diesen Risiken besonders stark ausgesetzt. Innerhalb der Branche bestehen beträchtliche Unterschiede darin, wie stark die Unternehmen mit diesen Risiken konfrontiert sind und welche Managementansätze sie zur Risikoreduktion anwenden. Seit dem Unfall in Rana Plaza wurden neue Lösungsansätze entwickelt. Es hatte sich gezeigt, dass die bei den Zulieferern durchgeführten Sozialaudits, welche den Schwerpunkt auf die Kontrolle der Einhaltung von Sozialstandards legen, nur sehr begrenzt zur Lösung der Probleme beitragen können. Verschiedene, im Bereich des nachhaltigen Managements führende Unternehmen bevorzugen heute einen neuen Lösungsansatz. Dieser legt den Fokus auf die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern und den übrigen Marktteilnehmern und zielt darauf ab, die Fähigkeit der Arbeiterinnen und Arbeiter zu fördern, sich zu organisieren und die eigenen Rechte zu verteidigen. Es wäre verfrüht, bereits Schlüsse über die Effizienz dieser Lösungsansätze ziehen zu wollen; immerhin scheinen sie bereits Abhilfe für die Mängel der Audits zu schaffen.

Das erste Kapitel dieser Studie beleuchtet die Besonderheiten der Versorgungskette der Sport- und Bekleidungsindustrie. In Kapitel 2 wird erklärt, inwiefern die sozialen Herausforderungen der Branche in entscheidendem Masse von den Produktionsstrategien beeinflusst werden. Das dritte Kapitel ist den brisantesten Problemen gewidmet. Die daraus resultierenden Risiken für die Unternehmen und die Anleger werden im vierten Kapitel behandelt. Kapitel 5 nimmt die von den Unternehmen als Antwort auf diese Probleme ergriffenen Massnahmen unter die Lupe. Das Schlusskapitel legt dar, wie die Nachhaltigkeitsanalyse von Vescore die erwähnten Risiken und Lösungsansätze der Unternehmen berücksichtigt.

AUTOR: SIMON PERRIN, NACHHALTIGKEITSANALYST



# 1. Eigenheiten des Textilsektors und seiner Versorgungskette

Die Versorgungskette der Bekleidungs- und Sportartikelhersteller ist durch zwei Faktoren gekennzeichnet: die Komplexität und die Globalisierung der Lieferkette.

## Komplexität der Auslagerung

Im Gegensatz zu Industriezweigen wie dem Luxusgüterbereich ist die Produktion im Textilsektor (in dieser Studie inklusive Sportartikelproduktion) nicht vertikal integriert, das heisst nicht internalisiert. Die Markenunternehmen haben also keine direkte Kontrolle über die Produktion. Vielmehr erfolgt die Herstellung grösstenteils gemäss dem Modell der Auslagerung an Dritte in Weltregionen mit sehr niedrigen Lohnstückkosten. Mit anderen Worten: Eintönige, intensive, wenig automatisierte Arbeitsschritte, die keine besonderen Qualifikationen erfordern, werden aus reinen Kostengründen an lokale Unternehmen in Niedrigkostensländern ausgelagert. Die Versorgungskette dieses Sektors ist sowohl durch ihre hohe Komplexität als auch durch ihre mangelhafte Rückverfolgbarkeit gekennzeichnet: Sie besteht aus verschiedenen Akteuren, die – in jeder Produktionsphase – spezifische Arbeitsschritte ausführen, und dies oft in weit voneinander entfernten geografischen Regionen.

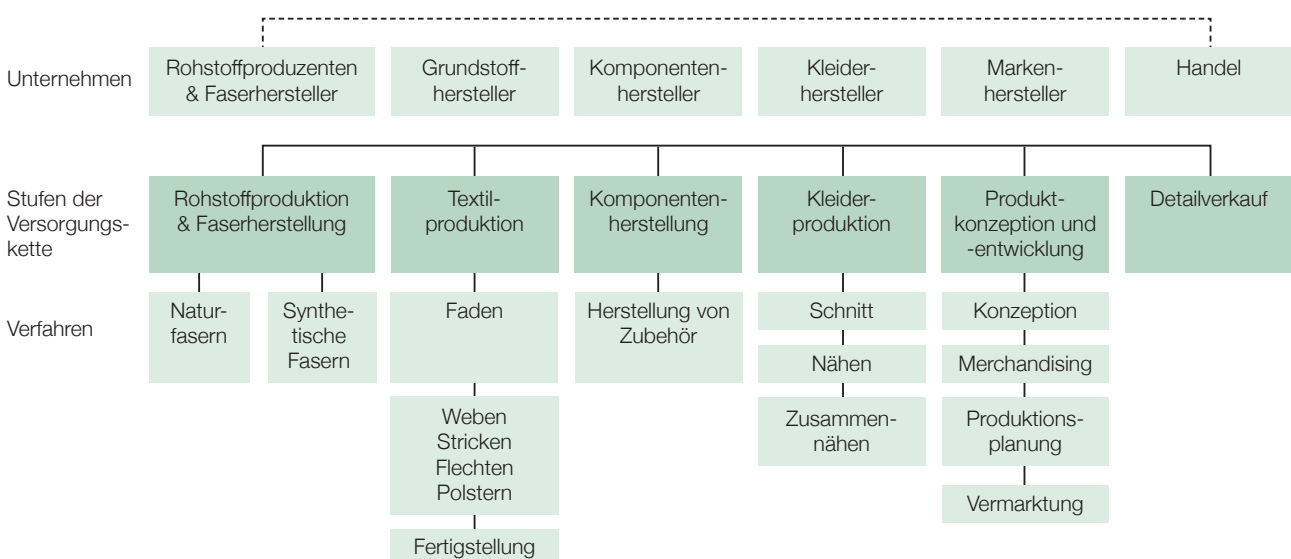
Stark vereinfacht lässt sich die Herstellung eines T-Shirts oder eines Paares Turnschuhe wie in Grafik 1 dargestellt in sechs Stufen unterteilen.

Die Zahl der an der Produktion eines Kleidungsstücks beteiligten direkten Zulieferer ist erstaunlich hoch. Adidas beispielsweise arbeitete eigenen Angaben zufolge im Jahr 2015 mit 1100 unabhängigen Fabriken in 61 Ländern zusammen. Für Nike waren es im selben Jahr 554 Zulieferfabriken mit insgesamt 1 Million Arbeiterinnen und Arbeitern. Inditex zählte seinerseits über 1600 Zulieferfabriken.

## Globalisierung der Auslagerung

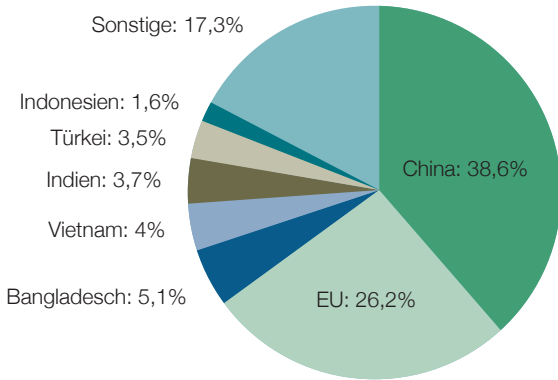
Die Globalisierung der Auslagerung und die Vervielfachung der Akteure in der Versorgungskette sind zwei Phänomene, die seit Beginn der 1990er Jahre Hand in Hand auftraten. Die Herstellung erfolgte bis dahin noch im Inland oder in Regionen, die nicht allzu weit vom Hauptsitz des jeweiligen Unternehmens entfernt waren. Seither wurde die Textilproduktion als Folge des unerbittlichen Konkurrenzkampfs zwischen den Marken, des extremen Preisdrucks und der geringen Margen hauptsächlich in asiatische und lateinamerikanische Entwicklungsländer verlegt. Diese Globalisierungsdynamik der Auslagerung hat sich in den 2000er Jahren im Zusammenhang mit der wachsenden Liberalisierung des Welthandels verstärkt.

Grafik 1: Verschiedene Stufen der Lieferkette



Quelle: Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector, OECD, 2016

**Grafik 2: Marktanteil der wichtigsten Exportländer für Bekleidung im Jahr 2014**



Quelle: WTO, 2016

Gemäss den Zahlen der Welthandelsorganisation (WTO) bleibt China mit einem Marktanteil von 38,6% im Jahr 2014 weltweit der wichtigste Exporteur von Textilprodukten, obwohl sich die Produktion aufgrund der Entwicklung des Landes und der gestiegenen Lohnstückkosten (2003-2013: Anstieg um 12%) in den letzten Jahren in Richtung der südostasiatischen Niedriglohnländer verschoben hat: Vietnam, Laos, Kambodscha, Myanmar. Ungefähr 60% der globalen Kleider-, Textil- und Sportartikelexporte stammen aus Asien. Ihr Produktionswert belief sich 2014 auf nahezu 600 Milliarden Dollar. Alleine in Asien beschäftigt die Textilindustrie rund 40 Millionen Arbeiterinnen und Arbeiter.

Die Textilindustrie spielt für einige der ärmsten Volkswirtschaften der Welt eine herausragende Rolle: Laut der Welthandelsorganisation (WTO) machten die Kleiderexporte 2014 81% aller Exporte von Bangladesch aus, bei Haiti 91%, Kambodscha 54% und Sri Lanka 44%. Die Textilindustrie trug seit den 1980er Jahren zur Entwicklung dieser Länder bei, selbst wenn die Entlohnung der Arbeiterinnen und Arbeiter nach wie vor sehr niedrig ist. Je nach Land liegen die tiefsten Monatslöhne in einer Bandbreite zwischen 70 US-Dollar (Bangladesch) und 300 US-Dollar (China). Schätzungen zufolge stellen die Arbeitskosten (bestehend aus der Marge der Fabrik und der an die Arbeiterinnen und Arbeiter bezahlten Löhne) nur 14% der gesamten Herstellungskosten eines einfachen T-Shirts dar.

Heute konzentrieren sich die meisten Unternehmen dieses Sektors auf das Markenmanagement: Werbung, Design, Verkauf und Vertrieb. In der Tat erlauben diese Aktivitäten

eine stärkere Differenzierung gegenüber der Konkurrenz als die Produktion, die ausgelagert wird.

Seit Kurzem jedoch gibt die Globalisierung der Auslagerung zu heftigen Diskussionen Anlass – dies nicht zuletzt auch in den grossen multinationalen Sportunternehmen Europas und der USA, wo derzeit die Rückverlagerung eines Teils der Produktion nach Europa oder in die USA erwogen wird. Burberry, Nike und Hanesbrands etwa haben einen Teil ihrer Produktion bereits nach Grossbritannien und in die USA rückverlagert. Nike gab 2015 bekannt, in den USA bis zu 10 000 Stellen schaffen zu wollen. Der Trend der Rückverlagerung («re-shoring») bleibt aber noch vergleichsweise marginal und stellt derzeit weder die Globalisierung der Auslagerung noch die Bedeutung des Faktors Arbeitskosten in Frage.

## 2. Verschiedene Geschäftsmodelle und Produktionsstrategien

Wie erwähnt sind praktisch alle Textilunternehmen durch eine komplexe und globalisierte Lieferkette charakterisiert, die oft sogar für die einkaufenden Unternehmen intransparent ist. Dieser Aspekt ist im Zusammenhang mit den anhaltenden sozialen Problemen in der Versorgungskette von Bedeutung und erklärt, weshalb sich dieser Industriezweig in struktureller Hinsicht mit ernstzunehmenden sozialen Herausforderungen konfrontiert sieht.

Die Unternehmen können jedoch über ihre Geschäftsmodelle bzw. über ihre Einkaufs- und Produktionsstrategien massgeblich zur Bewältigung dieser Probleme beitragen, unter anderem auf folgende Weisen: Wahl einer direkten statt indirekten Auslagerung, Bevorzugung langfristiger Beziehungen zu den Zulieferern, verantwortungsbewusste Einkaufspraktiken mit realistischen Produktionsfristen und fairen Preisen.

### Drei verschiedene Geschäftsmodelle

Betrachtet man die bekanntesten Marken des Textil- und Sportartikelsektors (Fabrikanten und Handel), lassen sich drei Geschäftsmodelle unterscheiden:

- 1) An erster Stelle ist das **«Brand»**-Geschäftsmodell zu nennen, das hauptsächlich auf der Marke und ihrer Beliebtheit bei einem Zielpublikum beruht. Hier findet man die Sportmarken, die nachstehend gemäss ihrer um-



satzmässigen Bedeutung im Jahr 2014 aufgeführt sind: Nike, Adidas, VF Corp, New Balance, Puma, Under Armour, Asics. Die Produktion wird in Regionen ausgelagert, die sich weit weg von den Absatzmärkten dieser Markenunternehmen befinden. Dementsprechend sind die Lieferfristen ziemlich lang. Da die Konsumenten einen relativ hohen Preis zahlen, um diese Marken zu tragen (einhergehend mit hohen Gewinnmargen), sind Qualität und Renommee zentrale Verkaufsargumente. Die für das Marketing reservierten Budgets sind bedeutend.

- 2) Dahingegen beruht das **«Low-Cost»**-Geschäftsmodell auf einer konstanten Nachfrage nach sehr billigen Produkten, die von Verteilern wie H&M, C&A oder Primark angeboten werden (einhergehend mit geringen Gewinnmargen). Bei diesen Produkten handelt es sich oft um einfache Modelle, die in grossen Mengen bei Zulieferern in Asien eingekauft werden. Die Bestellungen erfolgen regelmässig, denn die Nachfrage ist stabil. Die Lieferfristen sind lang und die Qualität ist weniger wichtig als beim Brand-Modell. Die Verteiler üben zumeist eine geringere Kontrolle über die Produktionskette aus.
- 3) Eine dritte Gruppe schliesslich besteht aus Ketten wie dem Konzern Inditex (Zara, Massimo Dutti) oder der japanischen Gruppe Fast Retailing (Uniqlo), die sich durch die Geschwindigkeit auszeichnen, mit der sie den aktuellsten Wünschen ihrer trendbewussten Kundschaft entsprechen. Dieses Geschäftsmodell nennt sich

**«Fast Fashion»**. Die den Konsumenten angebotenen Modelle ändern sich extrem rasch und die Markenunternehmen müssen auf die Flexibilität ihrer Zulieferer zählen können. Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Geschäftsmodellen befinden sich die Zulieferer der Fast-Fashion-Marken nicht in allzu grosser geografischer Distanz von ihren grossen Verteilzentren (Marokko, Portugal, Türkei, Osteuropa usw.), da die den Zulieferern auferlegten Lieferfristen sehr knapp bemessen sind. Die Bestellmengen sind weniger bedeutend als bei den ersten beiden Geschäftsmodellen.

Die Reaktionsfähigkeit auf die Wünsche der Kunden – unter anderem über den Onlinehandel – wird immer mehr zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor. Daher können sich auch die den Gruppen eins und zwei zugeordneten Unternehmen dem Fast-Fashion-Trend nicht entziehen.

Das Geschäftsmodell der Marken wirkt sich auf die Wahl des Supply-Chain-Managementansatzes aus und mithin auf die in den Textilfabriken der Herstellerländer angetroffenen konkreten Probleme.

#### Direkte versus indirekte Auslagerung

In Ländern wie Bangladesch ist die indirekte Auslagerung zum Standard in der Textilindustrie geworden. Viele direkte Zulieferer der Markenunternehmen sind grosse Fabriken, die im Bestreben, die äusserst kurzen Lieferfristen einzuhalten und bedeutende Kosten zu sparen, bestimmte Aktivitäten am unteren Ende der Lieferkette wiederum an Zulieferer auslagern. Bei diesen indirekten Zulieferern handelt es sich

**Tabelle 1: Eigenschaften der wichtigsten Akteure entsprechend ihrem Geschäftsmodell**

Geschäftsmodell	Unternehmensbeispiele	Bedeutung der Auslagerung	Gewinnmargen pro Produkt	Produktionsvolumen	Produktionsländer	Soziale Risiken
Brand	Nike, Adidas, Puma, Asics	mittel - hoch	hoch	hoch - mittel	China, Südostasien	mittel
Low Cost	Primark, C&A, H&M	hoch	gering	sehr hoch	Niedriglohnländer	hoch
Fast Fashion	Inditex (Zara), Fast Retailing (Uniqlo)	mittel	mittel	gering	Geografisch nahe Länder	mittel
Luxus	LVMH, Richemont	gering	hoch	gering	Eigenproduktion	gering

Quelle: Vescore AG

meist um kleine und dem auslagernden Markenunternehmen unbekannte Fabriken. Die Grossfabriken, welche die Bestellungen direkt von den internationalen Markenunternehmen entgegennehmen, kümmern sich um sämtliche Produktionsschritte: Einkauf der Rohstoffe, Schnitt, Näharbeit, Feinarbeiten und Versand. Sie stehen unter hohem Druck und setzen alles daran, ihre Kunden, die bedeutende Mengen bestellen, nicht zu verlieren.

Wenn es um die indirekte Auslagerung (Unterauslagerung) geht, kümmern sich die Auftraggeber wenig um Arbeitsbedingungen und Sozialstandards. Der Fokus ihrer Einkaufsabteilungen liegt auf den Kosten, der Einhaltung der Fristen und bei den grossen Markenunternehmen auf der Qualität. Eine andere, weit verbreitete und mit dem Blick auf die Arbeitsbedingungen häufig noch schlechtere Praktik besteht darin, mit Agenten zusammenzuarbeiten. Diese organisieren als Vermittler zwischen den Fabriken und den Markenunternehmen die verschiedenen Produktionsphasen wie auch die Lieferung des Endprodukts. In diesem Fall übt das Markenunternehmen praktisch keine Kontrolle aus.

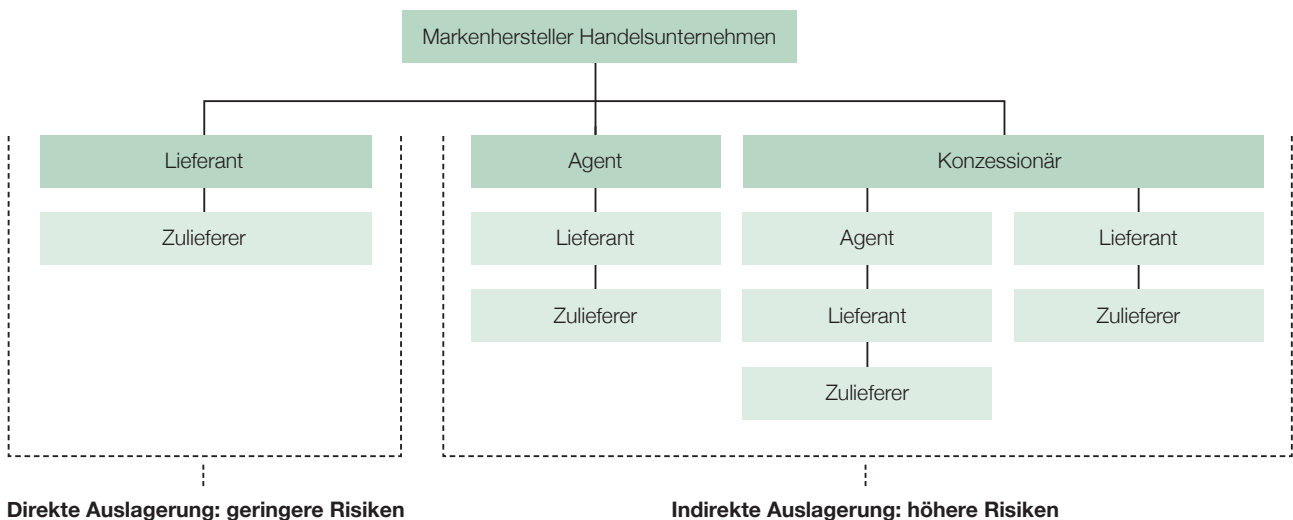
Immerhin kontrollieren bestimmte Agenten wie beispielsweise Li & Fung, ein auf das Supply Chain Management des Textilsektors spezialisiertes Unternehmen, auf Wunsch ihrer Kunden die Einhaltung von Sozialstandards. Diese Dienstleistung ist allerdings mit Kosten verbunden, die viele Markenunternehmen und Verteiler des «Low-End-Street»-Seg-

ments nicht eingehen möchten. Gemäss einer Studie des CYU Stern Center for Business and Human Rights praktizierten 2015 rund 3800 der 7000 untersuchten Fabriken die indirekte Auslagerung an Dritte. Bei letzteren handelt es sich zumeist um Akteure der Schattenwirtschaft, die nicht bei den Handelsorganisationen registriert sind und die sich durch besonders schwerwiegende Sicherheitsprobleme sowie schlechte Arbeitsbedingungen kennzeichnen.

Die indirekte Auslagerung (Unterauslagerung) erweitert die Komplexität der direkten Auslagerung um ein Element der Intransparenz und Nichtrückverfolgbarkeit der Versorgungskette: Handels- und Markenunternehmen, die in erster Linie diese Praktiken anwenden, haben besondere Mühe zu gewährleisten, dass das Endprodukt unter guten Arbeitsbedingungen hergestellt wurde.

Bei der direkten Auslagerung können stabile und langfristige Partnerschaften mit den Zulieferfabriken entstehen. Aufgrund der damit einhergehenden Visibilität und Sicherheit sind die direkten Zulieferer eher bereit, in Infrastrukturen zu investieren und bessere Löhne zu zahlen. Es lässt sich auch ein Dialog mit diesen Fabriken aufbauen, um sie zur Einhaltung der Sozialstandards ihrer Kunden zu bewegen – allenfalls mit Anreizen wie Prämienzahlungen bei Einhaltung der Qualitäts- oder Sozialstandards. Mit vernünftigen Lieferfristen können es die auslagernden Unternehmen den Fabriken überdies erlauben, sich angemessen zu organisieren, so dass sie

**Grafik 3: Direkte versus indirekte Auslagerung**



Quelle: Vescore AG





die Fristen ohne notfallmässige Unterauslagerung an kleinere Zulieferer einhalten können. Bestimmte Marken schliessen mehrjährige Bestellverträge ab, die feste Bestellmengen sowie präzise Qualitäts- und Lieferanforderungen festlegen – ein Vorgehen, das sich als gute Praxis erwiesen hat.

Unternehmen wie H&M, Inditex oder Fast Retailing (Uniqlo) heben sich von ihren Konkurrenten zwar durch bessere Praktiken ab, aber ihre Geschäftsmodelle (**Low Cost** und **Fast Fashion**) beruhen weitgehend auf Einkaufs- und Produktionsstrategien der indirekten Auslagerung. Im Gegensatz dazu berücksichtigen die qualitätsorientierten Markenunternehmen, deren Kundschaft oft nachhaltigkeitsbewusst ist, den Qualitätsfaktor in den Produktionskosten und sind eher bereit, ihre Versorgungskette zu überwachen und langfristig mit direkten Zulieferern zusammenzuarbeiten, die sie kennen.

### 3. Die wichtigsten Sozialprobleme des Sektors

Die oben erwähnten Eigenheiten des Sektors – komplexe Auslagerung, Globalisierung und Einkaufsstrategien – setzen die Unternehmen des Textil- und Sportschuhsektors spezifischen Sozialrisiken aus. Die direkt Betroffenen sind die Arbeiter am Ende der Versorgungskette, indirekt aber auch die Unternehmen selbst und ihre Investoren. Die Probleme sind nicht neu, haben sich aber im Laufe der Zeit gewandelt.

Anfang der 1990er Jahre kam es in den USA zu ersten Kampagnen gegen die schlechten Arbeitsbedingungen in den sogenannten Sweatshops oder Ausbeutungsbetrieben. Im Visier der Kritiker standen Marken wie Nike und Gap, die sich bei solchen Betrieben eindeckten. Ihre Namen wurden mit krassen Menschenrechtsverletzungen in Verbindung gebracht: Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Gewalt, Unterdrückung der Gewerkschaftsrechte, Hungerlöhne usw. Die schlimmsten Menschenrechtsverletzungen wie etwa die Kinder- oder Zwangsarbeit haben weitgehend an Bedeutung verloren – zumindest bei den auf dem Brand-Geschäftsmodell basierenden Markenunternehmen, die solche Verletzungen resolut verurteilen. Das Problem besteht aber nach wie vor in Fabriken, die mit skrupellosen Einkäufern – oft Händler, die Waren von geringer Qualität zu Billigpreisen anbieten – zusammenarbeiten, die keinerlei Kontrolle über ihre Versorgungskette haben und welche sich nicht um Arbeitsbedingungen kümmern.

2012 und 2013 legten die Fabrikbrände in Bangladesch und Pakistan, die mehrere Hundert Tote und Verletzte forderten, die Bauqualität der Infrastrukturen und die gravierenden Sicherheitsmängel des Sektors offen. Gemäss den in den Nachhaltigkeitsberichten der drei wichtigsten Sport-

schuhmarken Nike, Adidas und Puma erwähnten Sozialaudits bestehen die Hauptprobleme, neben mangelhafter Arbeitssicherheit, in den ungenügenden Löhnen und den exzessiven Arbeitsstunden. Gemäss einem 2015 von Human Rights Watch publizierten Bericht über die Arbeitsbedingungen in den kambodschanischen Textilfabriken verletzen 94% der 2014 von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) inspizierten Fabriken (Better Factories Cambodia) die Vorschriften über die Überstunden.

Die Löhne in der Textilindustrie sind 35% tiefer als im übrigen verarbeitenden Gewerbe. In einer Studie aus dem Jahr 2014 berechnete die Organisation Clean Clothes Campaign den Existenzlohn für die wichtigsten Herstellerländer und verglich diesen mit dem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlohn. Das Ergebnis der Studie war eindeutig: Die bezahlten Löhne sind bei weitem nicht ausreichend.

Spezialisierte Organisationen (NGOs, Wissenschaftlervereinigungen usw.) weisen auf ein weiteres Problem hin, das die Sozialaudits der Unternehmen nicht leicht aufzudecken vermögen, das aber für die meisten übrigen Probleme zentral ist: die Unfähigkeit der Arbeiterinnen und Arbeiter, sich in Ländern, die weder eine gewerkschaftliche Tradition noch ideale demokratische Bedingungen kennen, zu organisieren, um ihre Rechte zu verteidigen. Das Vereinigungsrecht und das Recht zu Kollektivverhandlungen sind von grundlegender Bedeutung, damit sich die Arbeiter Zugang zu besseren Arbeitsbedingungen und einem Existenzlohn verschaffen können. Letzterer liegt wie erwähnt über den von den Lieferanten im Allgemeinen bezahlten Mindestlöhnen.

**Tabelle 2: Vergleich von Mindestlohn und Existenzlohn in der Textilindustrie**

	Mindestlohn in Euro pro Monat	Existenzlohn in Euro pro Monat	Mindestlohn in Prozent vom Existenzlohn
Bangladesch	49.56	259.80	19%
Kambodscha	72.64	285.83	25%
China	174.60	376.07	46%
Indien	51.70	195.30	26%
Indonesien	82.14	266.85	31%
Malaysia	196.06	361.21	54%
Sri Lanka	50.31	259.46	19%

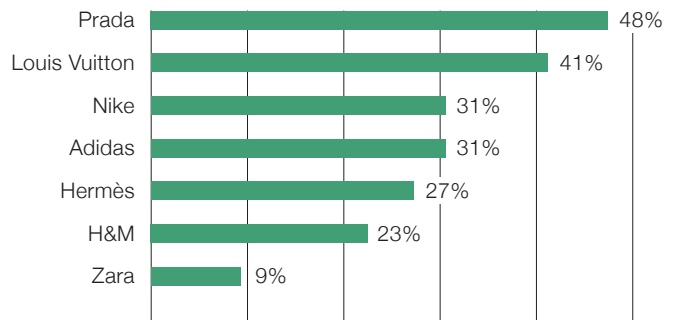
Quelle: Clean Clothes Campaign 2014

## 4. Bedeutende Risiken für die Unternehmen und ihre Investoren

Globalisierung, Komplexität und Intransparenz der Lieferketten, indirekte Auslagerung, konstanter Preisdruck und knappe Lieferfristen, arme Herstellerländer mit schwachen staatlichen Institutionen: Diese Realität stellt die Markenhersteller und die Handelsunternehmen vor beträchtliche Herausforderungen in Sachen unternehmerischer Verantwortung (Corporate Social Responsibility oder CSR). Nicht auf die Nachhaltigkeitsherausforderungen einzugehen, stellt ein Risiko dar, das sich Unternehmen, insbesondere solche aus dem Konsumgüterbereich, immer weniger leisten können.

Heute im Zeitalter der globalen Informationsübermittlung in Echtzeit werden die Fehlritte der kotierten Unternehmen nicht nur von den NGOs, sondern auch von spezialisierten Medien, internationalen Organisationen, Konsumentenverbänden oder auch Anlegerkoalitionen an die Öffentlichkeit gebracht. Dies birgt Reputationsrisiken, die schwerwiegende wirtschaftliche Folgen haben können. Viele Unternehmen bestätigen dieses Risiko öffentlich in ihrem Jahresbericht. So erläuterte Nike im Jahresbericht 2015, dass nicht nur seine Reputation, sondern auch der Umsatz und die «finanzielle Gesundheit» unter jeder von seinen direkten und indirekten Zulieferern begangenen Verletzung der Sozialstandards leiden. Das Imagorisiko betrifft vor allem die grossen und beliebten Marken wie GAP. 2014 wurde GAP von Greenpeace und der Erklärung von Bern mit dem Schmähprijs «ausgezeichnet», weil sich das Unternehmen nach dem Fabrikunglück von Rana Plaza kaum für Massnahmen zur Erhöhung der Sicherheit in den bangladeschischen Fabriken engagiert hatte. Aus dem gleichen Grund kündigte die Cornell University einen mit der Gesellschaft VF Corp (The North Face, Jan Sport, Timberland usw.) abgeschlossenen Vertrag, der die Bestellung von Waren im Wert von rund 4 Millionen Dollar zum Gegenstand hatte. Alle globalisierten Unternehmen sind reputationsbewusst, insbesondere wenn sie über eine beliebte Marke und ein bekanntes Logo verfügen. Indessen ist es schwierig, einen systematischen Zusammenhang zwischen sozialen Kontroversen und Umsatzrückgängen zu belegen; die Bedeutung ist aber gross, wenn man den Markenwert («brand value») betrachtet. Grafik 4 zeigt den prozentualen Anteil des Markenwerts an der Börsenkapitalisierung einiger Bekleidungs- und Luxusgüterunternehmen, die in der Forbes-Rangliste der 100 wertvollsten Marken (Mai

**Grafik 4: Markenwert im Vergleich zur Börsenkapitalisierung im Jahr 2015**



Quelle: Forbes, The World's Most Valuable Brands, Mai 2015

2015) figurieren. Dies macht bewusst, wie wichtig es für die Unternehmen des Konsumgüterbereichs ist, ihre Marken vor jeglichem Wertverlust, insbesondere infolge von Reputationschäden, zu schützen.

Die operativen Risiken für den Sektor sind ebenfalls nicht zu unterschätzen. In Kambodscha, Vietnam und China führten 2013 und 2014 von Gewalt überschattete Arbeiterstreiks gegen die Niedriglöhne und die prekären Arbeitsverträge zu Produktionsunterbrüchen bei Asics, New Balance, Nike und Puma. Verschiedene Markenunternehmen protestierten gegen das gewaltsame Eingreifen der Polizei und brachten ihre Zulieferer dazu, direkt mit ihren Mitarbeitenden zu verhandeln. Eine Vielzahl von Markenunternehmen misst der Produktionsqualität und der Angemessenheit der Lieferfristen immer mehr Bedeutung bei als dem Faktor «Arbeitskosten».

## 5. Die Antworten des Sektors in den letzten zwanzig Jahren

Bei der Betrachtung der von den Textilunternehmen in den letzten zwei Jahrzehnten ergriffenen Massnahmen lassen sich drei Phasen unterscheiden:

### **Phase 1: Private Sozialstandards und -audits**

Unter dem Druck von Enthüllungen über Ausbeutungsbetriebe in ihrer Lieferkette begannen die Textilunternehmen ab den 1990er Jahren Corporate-Social-Responsibility-Abteilungen zu gründen, um die negativen Auswirkungen ihrer Produktionsaktivitäten zu mildern. Das Scheitern der



Entwicklungsländer bei der Übernahme der internationalen Arbeitsnormen in nationales Recht begünstigte die selbstregulatorischen Bemühungen der Textilunternehmen. Zur Beschreibung des damaligen CSR-Modells verwenden verschiedene Autoren das Konzept der «Compliance» (Einhaltung von Vorgaben), gemäss dem die Zulieferer sich den verschiedenen Standards unterstellen, die von den Markenherstellern und Handelsunternehmen in ihrem jeweiligen Verhaltenskodex festgelegt sind. Theoretisch sieht dieses Modell vor, dass die Zulieferer durch ein Belohnungssystem (Verträge, Prämien) oder aus Angst vor Sanktionen (Vertragskündigung) dazu gebracht werden, die Standards einzuhalten. Bei diesem Ansatz stellt das interne oder externe Sozialaudit («In-House»- oder «Third-Party»-Audit) das Hauptinstrument dar. Beim externen Audit werden spezialisierte Unternehmen damit beauftragt, die Umsetzung dieser Standards vor Ort zu prüfen (Kinderarbeit, Arbeitsbedingungen, Sicherheit usw.). In der Praxis sieht sich das Betriebsaudit mit zahlreichen Hürden konfrontiert, unter anderem:

- Mangel an Unabhängigkeit und Legitimität: Die externen Audits werden von spezialisierten Privatunternehmen durchgeführt, die von den Verträgen mit den Markenherstellern und Handelsunternehmen abhängig sind. Sie vertreten die Interessen ihrer Kunden und nicht jene der Angestellten der Zulieferer.
- Ungenügende Transparenz: Die Audits sind freiwillig und privat. Den auftraggebenden Unternehmen steht es frei, die Ergebnisse zu veröffentlichen oder nicht.
- Ineffizienz: Die Audits werden manchmal im Voraus angekündigt, so dass sich die Zulieferer darauf vorbereiten und ein Audit unberechtigterweise bestehen können. Die Fälle der Nichteinhaltung werden in diesem Fall vertuscht. Auch Bestechung ist möglich. Und Audits sind aufgrund von Zeit- und Ressourcenmangel nicht immer genügend ausgefeilt.
- Vielfältige Anforderungen: Zulieferer, die für verschiedene Kunden produzieren, unterliegen oft verschiedenen Verhaltenskodizes mit unterschiedlichen Anforderungen und müssen folglich verschiedene Audits durchlaufen.
- «Unsichtbare» Probleme: Die Audits eignen sich nicht zur Identifikation bestimmter Probleme in Zusammenhang mit den Gewerkschaftsrechten, Diskriminierungen, Löhnen, Arbeitsstunden und sonstigen Missbräuchen. Ausserdem konzentriert sich das Audit auf die direkten

Zulieferer und vernachlässigt im Allgemeinen die übrigen Glieder der Lieferkette, insbesondere die Zulieferer am unteren Ende der Kette.

Diese Mängel wurden von zahlreichen kritischen Beobachtern (Gewerkschaften, Wissenschaftlern, NGOs) beanstandet, und mit der Zeit trugen die Textilunternehmen und ihre Vertriebspartner diesen Kritiken bis zu einem gewissen Grad Rechnung. Die Antwort folgte in Form von Industrieeinitiativen, sogenannten Multi-Stakeholder-Initiativen. Diese Art von Initiativen, an denen mehrere Akteure (Unternehmen desselben Sektors, NGOs, Gewerkschaftsvertreter, Vertreter der Zivilgesellschaft) teilnehmen, findet sich auch in anderen sensiblen Wirtschaftszweigen: Elektronik, Agrar- und Lebensmittelbereich, Telekommunikation usw. Diese Initiativen haben als gemeinsamen Nenner, dass sie bei unzureichender staatlicher Kontrolle eine Regulierung der von nichtstaatlichen Akteuren hervorgerufenen Nachhaltigkeitsprobleme ermöglichen.

## **Phase 2: Aufgrund von Multi-Stakeholder-Initiativen verbesserte Audits**

Dank der verschiedenen Multi-Stakeholder-Initiativen richten sich die Marken- und Handelsunternehmen fortan nach gemeinsamen sozialen Standards, zu denen sie sich offiziell bekannt haben. Diese Initiativen ersetzen die den Zulieferern auferlegten einzelnen Verhaltenskodizes. Sie bezwecken den Einbezug möglichst vieler Stakeholder. Dabei geht es nicht nur um die Übernahme von ausgehandelten und harmonisierten Normen, sondern auch um den Einsatz von Werkzeugen (Austausch- und Bildungsplattformen) sowie Sozialaudit-Mechanismen für eine effiziente und glaubwürdige Umsetzung der Standards. Die Grundidee besteht einerseits darin, das Konformitätsniveau zu verbessern («level playing field»: gleiche Regeln für alle), andererseits den Arbeiterinnen und Arbeitern die Möglichkeit zu geben, sich die sozialen Standards zu eigen zu machen («capacity building»: Hilfe zur Selbsthilfe). Die basierend auf diesen Initiativen durchgeführten Audits sind systematischer und seriöser als die von den einzelnen Unternehmen in Auftrag gegebenen privaten Audits. Die Transparenz und Glaubwürdigkeit der teilnehmenden Unternehmen wird dadurch verstärkt und sie erhalten eine Art Label für ihre nachhaltige Bewirtschaftung der Lieferkette. So konnte der Nike-Konzern sein durch den «Sweatshop-Skandal» angeschlagenes Image wieder aufpolieren, indem er 1999 an der Gründung der auf Sozialaudits spezialisierten Organisation Fair Labor Association mitwirkte und seither mit dieser zusammenarbeitet.

Die Multi-Stakeholder-Initiativen des Sektors werden heute jedoch immer heftiger kritisiert. Angeprangert werden insbesondere die folgenden Punkte:

- ungenügende Vertretung der NGOs und der Gewerkschaften in ihren Lenkungsorganen
- vage und zu laxen Standards, insbesondere in Bezug auf den Existenzlohn
- Abhängigkeit von den Unternehmen, welche die wichtigsten Geldgeber sind
- mangelnde Glaubwürdigkeit und Effizienz der Audits
- ungenügende Berücksichtigung der Einkaufspraktiken der Unternehmen

Drei Initiativen schneiden in Bezug auf diese Kritiken gut ab: Fair Wear Foundation (FWF), Fair Labor Association (FLA) und Sustainable Apparel Coalition (SAC). Insbesondere die FWF wird von den NGOs und den Gewerkschaften für die

Robustheit und Qualität ihrer Kriterien in Sachen Transparenz und Existenzlohn gepriesen. Die Fair Wear Foundation zählt allerdings nur wenige Mitglieder: Kein einziger Grosskonzern macht mit, sondern vor allem «kleine» Marken wie Mammut, die sich stark für die Nachhaltigkeit engagieren. Die Einkaufspraktiken der beteiligten Unternehmen werden aufs Genaueste geprüft. Im Übrigen legt die FWF den Fokus auf die Notwendigkeit, die Beschwerden der Arbeiterinnen und Arbeiter zu berücksichtigen. Die unabhängigen Audits erfolgen sowohl auf Ebene des Managements der angeschlossenen Unternehmen als auch auf Ebene der Fabriken vor Ort. SAC ist eine interessante Initiative, die sich vom Audit-Modell entfernt hat. Sie bietet ihren Mitgliedern griffige gemeinsame Werkzeuge, mit denen sie ihre Auswirkungen insbesondere in der Versorgungskette messen und reduzieren können.

Diese Initiativen brachten dank der Zusammenarbeit von Marktakteuren und Stakeholdern mehr positive Verän-

**Tabelle 3: Wichtige Multi-Stakeholder-Initiativen im Überblick**

Initiative	Hauptrolle	Hauptaktivitäten	Governance	Anzahl Mitglieder	Einige bekannte Mitglieder
Business Social Compliance Initiative (BSCI)	Gemeinsame Normen entwickeln	Unterstützung und Sensibilisierung der angeschlossenen Unternehmen	nur Unternehmen	900 Unternehmen	Aldi, Calida, Coop, Migros, Charles Vögele
Fair Labor Association (FLA)	Sozialstandards entwickeln und ihre Umsetzung gewährleisten	Einführung von unabhängigen und externen Audits, Veröffentlichung der Ergebnisse, Unterstützung der Unternehmen	Universitäten, Unternehmen, Zivilgesellschaft	30 Unternehmen, 200 Universitäten	Adidas, Apple, Hugo Boss, H&M, Puma, Nestlé, Nike, Patagonia, New Balance
Ethical Trading Initiative (ETI)	Eine Plattform für den Austausch guter Praktiken anbieten (Normen, Tools usw.)	Unterstützung der Unternehmen	Unternehmen, Gewerkschaften, NGOs	70 Unternehmen	GAP, H&M, C&A, The Body Shop
Social Accountability International (SAI)	Eine soziale Norm entwickeln: SA8000	Angebot eines Zertifizierungstools und Schulung der Gutachter	Unternehmen, Gewerkschaften, NGOs, Zivilgesellschaft	3663 Fabriken	–
Fair Wear Foundation (FWF)	Sozialstandards entwickeln und ihre Umsetzung gewährleisten	Einführung von unabhängigen und externen Audits, Veröffentlichung der Ergebnisse, Unterstützung der Unternehmen	Unternehmen, Gewerkschaften, NGOs, Zivilgesellschaft	80 Unternehmen	Jack Wolfskin, Mammut
Sustainable Apparel Coalition (SAC)	Den Unternehmen einen gemeinsamen Ansatz bieten, um ihren ökologischen und sozialen Fussabdruck zu messen	Entwicklung von Tools zur Selbstbewertung der Unternehmen (Higg Index)	Unternehmen, Lieferanten, Universitäten, NGOs, Regierungen	174 Mitglieder, darunter 117 Unternehmen	Adidas, Asics, Burberry, Fast Retailing, H&M, New Balance, Nike, Puma

Quelle: Vescore AG

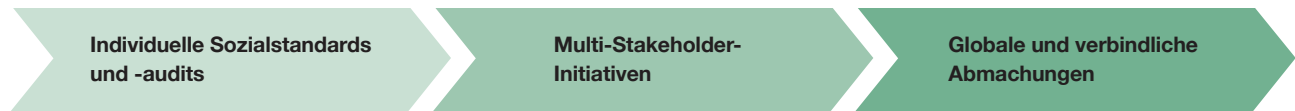


## Grafik 5: Die CSR Antworten der Firmen in drei Phasen

Phase 1: Ab Anfang 1990er Jahre

Phase 2: Ab Ende 1990er Jahre

Phase 3: Seit dem Rana-Plaza-Unfall, 2013



derungen mit sich als die privaten Audits, welche bloss die Einhaltung von unternehmerischen Verhaltenskodizes prüfen. Eines der bemerkenswertesten Resultate besteht darin, dass die an diesen Initiativen mitwirkenden Unternehmen ihre Risikoexposition im Zusammenhang mit den sozialen Problemen dank der Audit- und Monitoringinstrumente viel besser wahrnehmen als früher. Als weitere positive Konsequenz dieser Sensibilisierungsarbeit werden die gravierendsten Menschenrechtsverletzungen (Zwangsarbeit, Kinderarbeit) von den Unternehmen weniger toleriert.

Obwohl die einzelnen Initiativen sehr unterschiedlich bewertet werden, trifft doch auf alle die Kritik zu, wonach ihre Effizienz bei der Lösung bestimmter Probleme begrenzt ist. Es handelt sich hierbei um Probleme, die mit der mangelnden Organisationsfähigkeit der Textilarbeiterinnen und -arbeiter zusammenhängen, so die Arbeitsstunden, der Arbeitsschutz und die Löhne. Man wirft den Initiativen vor, dass sie die Wurzel der Probleme nicht angehen und die Interessen der Arbeitnehmer nicht genügend repräsentieren, namentlich innerhalb der Lenkungsorgane, welche die Standards und die Prüfverfahren festlegen.

### Phase 3: Neue Antworten in Form von rechtlich bindenden globalen Abmachungen, welche die Stakeholder einbeziehen

In den letzten Jahren zeigten mehrere tragische Unfälle, dass die herkömmlichen Lösungen der Unternehmen an ihre Grenzen stiessen und die Probleme fortbestehen. In Kambodscha kam es 2014 in einem Klima der Gewalt zu Arbeiterstreiks gegen die unzureichenden Löhne und Unglücksfälle in den Fabriken, die auf die schlechten Arbeitsbedingungen (physische Erschöpfung, Unterernährung, Ohnmachtsanfälle) zurückzuführen sind. Die Markenunternehmen, welche ihre Produktion in dieses Land auslagerte, gerieten aufgrund der Kampagne direkt ins Kreuzfeuer der Kritik: Adidas, Gap, H&M, Levi's, Puma, Walmart usw.

Die 2012 und 2013 in Bangladesch (Tazreen und Rana Plaza) sowie in Pakistan (Ali Enterprises) ausgebrochenen Fabrikbrände forderten Hunderte von Toten und Verletzten. Allein am Standort Rana Plaza waren infolge der verriegelten Notausgänge 1130 Tote und 1800 Verletzte zu beklagen. Die

baufälligen mehrstöckigen Riesenkomplexe beherbergten mehrere Zulieferer bekannter Marken. In Zusammenhang mit dem Unfall in der Fabrik Tazreen wurden Namen wie C&A, Walmart und Disney genannt, während nach dem Unglück in Rana Plaza 32 Markennamen erwähnt wurden, darunter Primark, Gap, Benetton und Mango.

Nur wenige Monate vor der Katastrophe hatte der im Rana-Plaza-Komplex ansässige Betrieb des Unternehmens Phantom Apparel Ltd., ein Zulieferer mehrerer europäischer und US-amerikanischer Handelsunternehmen, von der Firma TÜV Rheinland ein Zertifikat erhalten. Die Bau- und Sicherheitsmängel waren im Prüfungsbericht nicht identifiziert worden. Im September 2012 kamen 300 Arbeiter bei einem Brand in der Textilfabrik Ali Enterprises in Pakistan ums Leben: Nur drei Wochen vor dem Brand hatte die Fabrik von der Gutachterfirma Rina das Zertifikat SA8000 erhalten.

Diese Ereignisse schockierten die Öffentlichkeit und wirkten als Katalysator für die Ausarbeitung eines neuen Lösungsansatzes zur Behebung der Mängel der privaten Audits: globale Übereinkommen mit den internationalen Gewerkschaften (Global Framework Agreements). Der «Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh» (der «Accord») ist ein Symbol für den jüngst eingetretenen Paradigmawechsel. Im Gegensatz zu den unilateralen und rechtlich nicht bindenden Multi-Stakeholder-Initiativen (Untervertretung der Gewerkschaften und der NGOs) sind diese neuen Verträge für die beteiligten Unternehmen rechtlich bindend. Sie werden auf multilaterale Weise entschieden und umgesetzt, und dies mit der Unterstützung und unter Aufsicht der grossen internationalen Gewerkschaften (darunter IndustriALL und Global Union). Der im Mai 2013 zwischen über 200 Textilmarken, Verteilern und internationalen und lokalen Gewerkschaften abgeschlossene «Accord» hat zum Ziel, die Sicherheit der Arbeiterinnen und Arbeiter in Bangladesch zu gewährleisten. Die spezialisierten NGOs, darunter die Clean Clothes Campaign, unterzeichneten ihn ebenfalls als Beobachter. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) hat sich bereit erklärt, den Lenkungsausschuss zu überwachen. Der «Accord» ist ein Fünfjahresvertrag, der die unterzeichneten Unternehmen verpflichtet, die Fabriken von unabhängigen Experten kontrollieren zu lassen und bei Nichteinhaltung der Vorgaben Abhilfe

zu schaffen. Über 1000 Zulieferer unterliegen dem «Accord». Die Ergebnisse der Inspektionen werden auf transparente Weise veröffentlicht. Die Arbeiterinnen und Arbeiter werden in Sachen Sicherheitsmassnahmen geschult und haben die Möglichkeit, anonym Alarm zu schlagen. Alle grossen europäischen Marken haben den «Accord» unterzeichnet. Die US-amerikanischen und die japanischen Marken wie Nike, Gap und Asics zogen hingegen eine weniger verpflichtende Alternative vor: die «Alliance for Bangladesh Worker Safety».

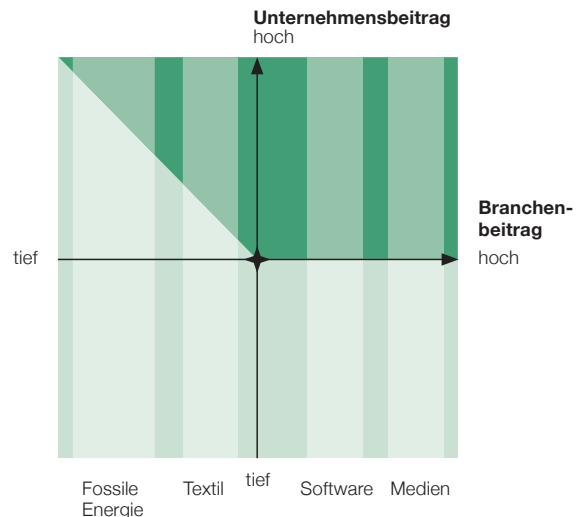
Es ist noch zu früh, um die Effizienz dieser neuen Lösungen zu beurteilen. Sie stellen jedoch zweifellos einen Schritt in die richtige Richtung dar, denn sie bieten eine Alternative zu den unilateralen und rechtlich nicht bindenden Abkommen und Initiativen. Sie zeugen davon, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit griffiger Massnahmen unter den nachhaltigkeitsbewusstesten Textilunternehmen zunimmt. Einige grosse Marken wie Nike, Adidas und Puma haben verstanden, dass der Auditanatz nur beschränkt wirksam ist, und haben bereits ihr Interesse für den neuen Lösungsansatz bekundet. Diese Markenhersteller haben nicht nur den «Accord» in Bangladesch unterzeichnet, sondern auch die Initiative «Freedom of Association Protocol» in Indonesien, in deren Rahmen Gewerkschaften, Zulieferer und Markenhersteller am gleichen Tisch über die Vereinigungsfreiheit verhandeln.

## 6. Einbezug der Risiken in die Nachhaltigkeitsanalyse von Vescore

Die Qualität der Nachhaltigkeitsanalyse hängt davon ab, welche Nachhaltigkeitsherausforderungen in den jeweiligen Sektoren identifiziert werden, welche spezifischen Indikatoren zur Messung der Nachhaltigkeitsperformance der Unternehmen verwendet werden und welches Gewicht diesen Indikatoren im Rahmen der Gesamtbewertung der Unternehmen zugeteilt wird. Die Nachhaltigkeit eines Textilunternehmens wird nicht auf die gleiche Weise gemessen wie jene eines Energieunternehmens (Grafik 6).

Bei der Bewertung von Unternehmen des Textilsektors durch das Nachhaltigkeitsresearch von Vescore werden die Sozialthemen (Mitarbeitende, Zulieferer, Kunden, Gesellschaft) zu 45% gewichtet, während die Umwelt und die Governance zu 30% bzw. 25% im Rating berücksichtigt werden. Auf sozialer Ebene kommt der Prüfung der Beziehungen zu den Zulieferern besondere Bedeutung zu (Gewichtung von 50% innerhalb der sozialen Dimension). Im Hinblick auf die Umweltverträglichkeit werden ebenfalls die

Grafik 6: Nachhaltigkeitsmonitor von Vescore



■ **Nachhaltigkeitspool:** als nachhaltig und investierbar eingestufte Unternehmen

Quelle: Vescore AG

Themen in Verbindung mit der Produktions- und Versorgungskette am stärksten gewichtet: Herstellungsverfahren und Umgang mit chemischen Substanzen, Wasserverbrauch, Herkunft von Rohstoffen wie Baumwolle usw. Die Probleme in Verbindung mit der Gesundheit und Sicherheit der Arbeiter oder das verantwortungsbewusste Marketing und die Qualität der Produkte sind ebenfalls wichtig, haben aber nicht denselben Erheblichkeitsgrad wie die Probleme in Verbindung mit dem Management der Versorgungskette.

### Die geprüften Dimensionen: die Risikoexposition und das Management der Versorgungskette

Wie in Kapitel 4 erwähnt, bestimmen das Geschäftsmodell und die Produktionsstrategie eines Unternehmens zu einem Grossteil, inwieweit dieses gegenüber sozialen Risiken exponiert ist. Tabelle 4 zeigt, wie diese Risikoexposition konkret in die Vescore-Analyse einfließt.

In dieser Phase nimmt die Analyse bereits eine Unterscheidung nach Untersektoren vor wie Luxusgüterunternehmen, Textilmarken, Verteiler, Sportbekleidungsunternehmen, Sportschuhhersteller usw. Schliesslich wenden Unternehmen wie LVMH oder Richemont, die Luxusgüter wie Uhren, Schmuck, Accessoires, Kleider usw. verkaufen, oft eine integrierte Produktionsstrategie an, was ihre Kontrolle über die





verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette verstärkt und die sozialen Risiken verringert. In einer zweiten Phase werden die einzelnen Unternehmen nach einer Reihe von Kriterien, die die Nachhaltigkeitsstrategie und die Massnahmen

zur Reduktion der sozialen Risiken in der Versorgungskette messen, analysiert. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die wichtigsten Dimensionen und die zur Messung der Leistungen der Unternehmen verwendeten Indikatoren.

**Tabelle 4: Exposition der Unternehmen gegenüber sozialen Risiken in der Versorgungskette**

Dimensionen	Kategorisierung	Risiken	Unternehmensbeispiele
Produktion	Eigenproduktion bedeutend	gering	Luxussektor
	Auslagerung bedeutend	mittel - hoch	Sport- und Textilmarken
	Keine Informationen verfügbar	hoch	Charles Vögele, Metro Boutique
Kontrolle der Auslagerung und Rückverfolgbarkeit	Direkte Auslagerung bedeutend	gering	Adidas, Puma, Nike, Marks & Spencer
	Indirekte Auslagerung bedeutend	mittel	Asics, Under Armour, Inditex, H&M
	100%ige Auslagerung	hoch	Aldi
Produktion in Risikoländern	Starke Kontroversen: Pakistan, Bangladesch, Kambodscha usw.	hoch	Charles Vögele
	Kontroversen: China, Indonesien, Vietnam, Indien, Sri Lanka usw.	mittel - hoch	H&M, Adidas, Asics, C&A, Puma, Nike, Under Armour
	Geringe Kontroversen: Türkei, Marokko, Brasilien, Italien, Portugal usw.	mittel	Inditex, Calida

**Tabelle 5: Nachhaltigkeitskriterien im Bereich des Managements der Versorgungskette**

Dimensionen	Beispiele von Leistungsindikatoren
Sozialstandards	Bezug zu anerkannten internationalen Normen (ILO)
	Relevanz der Standards: Existenzlohn, Gewerkschaftsfreiheiten, Arbeitszeiten, Gesundheit, Sicherheit der Infrastrukturen, Diskriminierung usw.
Wahl der Lieferanten	Umsetzung von sozialen Bewertungskriterien
Sozialaudits	Prozentsatz der jährlich geprüften Lieferanten
	Interne und externe Audits (Zahl, Resultate)
	Prozentualer Anteil der Fälle der Nichteinhaltung
	Korrekturmassnahmen, ergriffene Sanktionen (Warnung, Vertragskündigung)
Hilfe für die Lieferanten	Schulungsmassnahmen, Zahl der Schulungen pro Jahr
Teilnahme an Brancheninitiativen	Teilnahme an den Hauptinitiativen, Kontrolle der Standardumsetzung, Zertifizierung
Transparenz	Liste der direkten Lieferanten mit Name und Adresse
Kontroversen	Unfallanalyse (Schweregrad, Wiederholung)
	Antwort des Unternehmens

Diese Elemente entsprechen der seit zwei Jahrzehnten von den Textilsektoren angewandten «klassischen» Methode der Compliance, bei der mittels Sozialaudits die Einhaltung von Sozialstandards geprüft wird.

### **Gute Praktiken der Unternehmen als Antwort auf die begrenzte Wirksamkeit der Audits: Kriterien und Beispiele**

Der Mehrwert der Nachhaltigkeitsanalyse des Sektors liegt auch in der Prüfung der von den Markenherstellern vorgeschlagenen «neuen» Lösungsmethoden, mit denen Abhilfe bei den Mängeln der «klassischen», auf der Compliance beruhenden Lösungsansätze geschaffen werden soll. Hier geht es darum, die besten Praktiken innerhalb des Sektors (z.B. «Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh») zu identifizieren, die auf folgenden Hauptgrundsätzen beruhen:

- Verstärkung der Organisations- und Verhandlungsfähigkeit der Arbeiterinnen und Arbeiter
- Konkretes Engagement für einen Existenzlohn (eher als für einen Mindestlohn) und Verwendung eines Vergleichsmassstabs (Benchmark)
- Einführung eines anonymen Beschwerdemechanismus für die Textilarbeitenden
- Unterzeichnung und Teilnahme an globalen und rechtlich bindenden Übereinkommen des Sektors, und zwar in Zusammenarbeit mit den Lieferanten, NGOs und den lokalen und internationalen Gewerkschaften zu Themen wie Sicherheit der Infrastrukturen, Gewerkschaftsfreiheiten, Existenzlohn usw.
- Ausweitung des Managements der Versorgungskette auf die indirekten Zulieferer
- Konkretes Engagement für verantwortungsbewusste Einkaufspraktiken und Dialogsuche mit allen Zulieferern

Bei weitem nicht alle Unternehmen richten sich nach diesen Praktiken. Immerhin beginnen sich aber einige Un-

ternehmen, die in ihrem Sektor in Nachhaltigkeitsfragen führend sind, daran zu orientieren, weshalb eine weiterführende und vertiefte Analyse notwendig ist. Nachfolgend ein paar Beispiele:

**Adidas:** Dieser Markenhersteller zeichnet sich durch ein Programm zur Förderung der Selbstkontrolle der Lieferanten («Self-Governance»-Modell) aus. Das Programm zielt darauf ab, die Zahl der Sozialaudits zu reduzieren und den Lieferanten zu helfen, die Einhaltung der Unternehmensstandards selbst zu kontrollieren (2015: 26% der direkten Zulieferer). Seit 2012 haben rund 260 000 Mitarbeitende (d.h. ein Viertel aller Mitarbeitenden der Zulieferer) in Vietnam, Kambodscha und Indonesien die Möglichkeit, via SMS auf anonyme Weise das Management von Adidas per Hotline zu kontaktieren. Das Unternehmen, das die direkte Auslagerung (85% der Lieferanten) bevorzugt, hebt sich von anderen Markenherstellern dadurch ab, dass es ein Programm für verantwortungsbewusste Einkaufspraktiken eingeführt hat. Dieses Programm bezieht neben den direkten Zulieferern auch die indirekten Lieferanten (Mittler) mit ein. Als Mitglied der FLA unterstellt sich das Unternehmen freiwillig externen und unabhängigen Sozialaudits.

**Puma:** Dieser Markenhersteller hebt sich durch sein Engagement für den Existenzlohn positiv von der Konkurrenz ab. Das Unternehmen wendet eine Lohnstufen-Methode (Fair Wage Network) an, um die in Richtung «Existenzlohn» gemachten Fortschritte zu kontrollieren. Diese Skala integriert als Bezugssystem den Asia Floor Wage, ein sowohl von den Gewerkschaften als auch den Arbeiterinnen und Arbeitern anerkanntes Tool. Das Unternehmen liess verlauten, dass es in Zukunft jene Zulieferer belohnen will, die einen über dem Mindestlohn liegenden Lohn bezahlen. Puma hat zusammen mit Nike, Asics, New Balance, Pentland und Adidas ein Protokoll zugunsten der Vereinigungsfreiheit der Arbeiterinnen und Arbeiter in Indonesien unterzeichnet; seine diesbezügliche Praktik wird auch von kritischen NGOs anerkannt.

**Puma, Nike und Adidas** warten im Branchenvergleich mit innovativen und zweckdienlichen Massnahmen auf: längerfristig weniger interne Audits, aber mehr Massnahmen zur Förderung der Lieferanten («capacity building»), verstärkte Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern und Konkurrenten bei der Ausarbeitung von Lösungen, weniger indirekte Auslagerung, mehr Kontrolle und Rückverfolgbarkeit der Versorgungskette, näher bei den Verteilzentren ansässige Lieferanten usw.



**Inditex:** Die spanische Handelskette (Zara, Massimo Dutti) hebt sich insofern positiv von ihrer Konkurrenz ab, als dass sie ein Programm zur Förderung der Rechte und der Organisationsfähigkeit der Mitarbeitenden ihrer Zulieferer eingeführt hat. Dieses Programm wurde mit Hilfe von spezialisierten Organisationen, darunter lokale Gewerkschaften, umgesetzt. Inditex gehört auch zu den wenigen Verteilern, die mit der internationalen Gewerkschaft IndustriALL und der ILO ein globales und rechtlich bindendes Übereinkommen abgeschlossen haben, das die Lösung von arbeitsrechtlichen Problemen erlaubt. Dieses betrifft die gesamte Versorgungskette, das heisst nahezu eine Million Arbeiterinnen und Arbeiter in 6000 Fabriken.

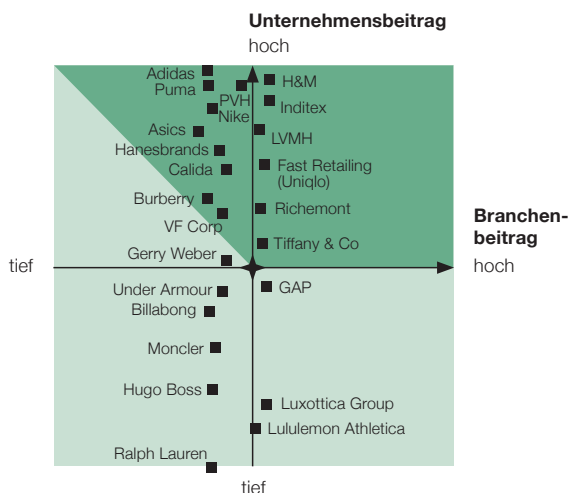
**Beurteilung der Unternehmen**

Untenstehende Grafik zeigt die Positionierung verschiedener bekannter Textil- und Sportartikelmarken (Fabrikanten oder Verteiler) im Nachhaltigkeitsmonitor von Vescore. Die Unternehmen, die im dunklen Bereich positioniert sind, passieren den «Nachhaltigkeitsfilter» und sind damit für das Portfolio-management investierbar.

Zu dieser Bewertung ist Folgendes zu bemerken:

- Die Unternehmen werden gemäss einer Vielzahl von ESG-Kriterien (ESG, engl: environment, social und governance) beurteilt. Die jeweils Führenden der Klassierung, die sich im oberen Teil der vertikalen Achse befinden, sind durchwegs Unternehmen mit einem guten Management der Versorgungskette.
- Die Bewertung stützt sich auf einen Best-in-class-Ansatz: Die Führungsposition ist Ausdruck einer relativen Leistung im Branchenvergleich. Absolut gesehen können sich diese «Leader» noch verbessern, vor allem bezüglich der oben identifizierten guten Praktiken.
- Die bekannten Sportmarkenhersteller sind im Allgemeinen gut positioniert: Gemeinsam ist ihnen neben einer recht modernen Nachhaltigkeitsstrategie, dass sie zur Erhaltung des Markenwerts erhebliche Ressourcen einsetzen (Adidas, Puma, Nike).
- Kleine Unternehmen mit einer ausgeprägten Nachhaltigkeitskultur wie Patagonia sind in dieser Bewertung nicht aufgeführt, da es sich um nichtkотиerte Gesellschaften handelt. Ihre Strategie und ihre Massnahmen sind jedoch ehrgeiziger als jene der in der obigen Klassierung aufgeführten grossen Marken, insbesondere was ihr Engagement für den Existenzlohn angeht.
- Jene Unternehmen, die heute nicht als nachhaltig eingestuft werden, haben nicht unbedingt einen negativen Einfluss in Sachen Nachhaltigkeit. Kritisiert wird jedoch zumeist ihre ungenügende Transparenz, die eine korrekte Bewertung erschwert.

**Grafik 7: Grosse Unternehmen im Bereich Bekleidung und Luxusgüter im Nachhaltigkeitsmonitor von Vescore**



■ **Nachhaltigkeitspool:** als nachhaltig und investierbar eingestufte Unternehmen

Quelle: Vescore AG

## Fazit:

Das tragische Unglück von Rana Plaza stellt ein einschneidendes Ereignis dar. Es beeinflusste nicht nur die öffentliche Meinung nachhaltig, sondern veränderte auch von Grund auf die Art und Weise, wie viele Akteure des Textilsektors die sozialen Risiken in der Versorgungskette und ihre Rolle bei der Bewältigung der Probleme seither wahrnehmen. Man kann von einem «Vor» und einem «Nach» Rana Plaza sprechen. So zeichnen sich heute verschiedene grosse Trends ab, die Ausdruck einer unternehmerischen Sozialverantwortung sind, welche die gesamte Versorgungskette einbezieht:

- Eine wachsende Zahl von Unternehmen wendet sich von einem bloss auf der Compliance beruhenden Ansatz ab und reduziert die Zahl der bei ihren direkten Zulieferern jährlich durchgeführten internen Sozialaudits. Die Sozialaudits werden vermehrt gemäss einem externen Modus abgewickelt, der auf der Zusammenarbeit verschiedener Marktteilnehmer beruht (Multi-Stakeholder-Initiativen).
- Die Unternehmen verstehen, dass der Hauptgrund für die sozialen Probleme darin besteht, dass es den Arbeiterinnen und Arbeitern nicht möglich ist, sich zu organisieren und zu verhandeln, um ihre Rechte und ihre Arbeitsbedingungen zu verteidigen. Ausserdem werden Programme umgesetzt, welche die Position der Arbeiterinnen und Arbeiter stärken und ihnen durch Schulung, Sensibilisierung oder Mediation Verantwortung übertragen sollen («empowerment»).
- Die Kontrolle der Versorgungskette und die Bewertung der sozialen Risiken beschränken sich immer weniger nur auf die direkten Zulieferer, sondern beziehen auch die Vermittler und indirekten Zulieferer mit ein.
- Die Zusammenarbeit zwischen Marktakteuren und Stakeholdern gewinnt immer mehr an Bedeutung. Diese Zusammenarbeit nimmt die Form von rechtlich bindenden Verträgen an, die mehrere Stakeholder zur Lösung konkreter sozialer Probleme miteinander abschliessen. Zu den vertragsschliessenden Parteien gehören insbesondere auch die Gewerkschaften. Die Zusammenarbeit erfolgt überdies in Form von Initiativen, die verschiedene Marktakteure vereinen und darauf abzielen, den Austausch von Bewertungstools, von guten Praktiken, ja sogar von Informationen über die Lieferanten zu fördern.

Diese Trends sind vielversprechend. Dennoch ist es zu früh, um zu sagen, ob sie längerfristig positive Resultate bringen, und vor allem, ob sie vom gesamten Sektor übernommen werden oder nur von den in Sachen Nachhaltigkeitsmanagement führenden Unternehmen.

Wenn man die Herausforderungen der ganzen Textilindustrie betrachtet, kann die Nachhaltigkeitsanalyse einen wichtigen Mehrwert für die Investoren bieten. Mit Hilfe spezifischer Kriterien erlaubt die Nachhaltigkeitsanalyse eine sektorspezifische Identifizierung von Unternehmen, die diesen Risiken besonders ausgesetzt sind und jenen Unternehmen, die nach verschiedenen Massstäben eine überdurchschnittlich gute Herangehensweise und Leistung hinsichtlich Nachhaltigkeit aufweisen.



## Impressum

**Ausgabe** Vescore Nachhaltigkeitsreihe, Juni 2016

**Herausgeber** Vescore AG, Multergasse 1–3, 9004 St. Gallen,  
info@vescore.com, www.vescore.com

**Leserservice** Rückmeldungen und Bestellungen für Vescore-Publikationen nehmen wir gerne unter info@vescore.com entgegen.

## Wichtige Hinweise

**Haftungsausschluss:** Dieses Dokument wurde von der Vescore AG (nachfolgend: «Vescore») erstellt. Vescore gibt jedoch keine Gewähr oder Garantie hinsichtlich dessen Inhalt und Vollständigkeit und lehnt jede Haftung für Verluste oder Schäden irgendwelcher Art, die direkt oder indirekt aus der Verwendung dieses Dokumentes oder der darin enthaltenen Informationen entstehen, ab. Die in diesem Dokument geäusserten Meinungen sind diejenigen der Vescore zum Zeitpunkt der Erstellung und können sich jederzeit und ohne Mitteilung ändern. Ist nichts anderes vermerkt, sind alle Zahlen ungeprüft.

**Nur für Informationszwecke:** Dieses Dokument dient ausschliesslich der Information des Empfängers und stellt keine Anlageberatung, kein Angebot und keine Empfehlung zum Erwerb von Finanzinstrumenten dar und entbindet den Empfänger nicht von seiner eigenen Beurteilung.

**Zielgruppe:** Das vorliegende Dokument und die darin enthaltenen Informationen richten sich ausschliesslich an institutionelle Investoren, die nicht als US-Personen gelten. Dies betrifft sämtliche «US-Persons» gemäss Regulation S des US Securities Act von 1933. In der Folge dürfen weder das vorliegende Dokument noch Kopien davon in die Vereinigten Staaten versandt oder dahin mitgenommen werden oder an eine US-Person abgegeben werden.

**Verwendungsbeschränkung:** Dieses Dokument richtet sich ausdrücklich nicht an Personen, deren Nationalität, Wohnsitz oder andere Eigenschaften Zugang zu solchen Informationen aufgrund geltender Gesetzgebung verbieten. Im Zweifel empfehlen wir Ihnen, Kontakt mit einer örtlichen Vertriebsstelle oder einem Kreditinstitut aufzunehmen.

© 2016 Vescore AG



No. 01-16-144206 – [www.myclimate.org](http://www.myclimate.org)  
© myclimate – The Climate Protection Partnership



## Nachhaltigkeitsresearch

### Dr. Eckhard Plinke

Leiter Nachhaltigkeitsresearch;  
Grundstoff- und Bauindustrien,  
Elektrotechnik, Fahrzeugbau

### Dr. Matthias Fawer

Energie, Wasser, Pharma, Maschinenbau

### Martin O. Koch

Banken und Finanzdienstleister,  
Gesundheit, Medizintechnik, Tourismus

### Balazs Magyar

Länder, Immobilienstandorte,  
öffentliche Finanzinstitutionen,  
Nahrungsmittel

### Simon Perrin

Technologie, Medien, Telekom,  
Transport, Handel, Textil & Bekleidung,  
Dienstleistungen, Versicherungen

### Klaus Kämpf

Leiter Immobilienanlagen,  
Immobilienaktiengesellschaften

## Vescore AG

Multergasse 1-3  
9004 St. Gallen  
T +41 58 702 00 00  
[info@vescore.com](mailto:info@vescore.com)  
[www.vescore.com](http://www.vescore.com)

## Basel

Freie Strasse 90  
Postfach  
4010 Basel

## Lausanne

Avenue du Théâtre 1  
1001 Lausanne

## Zürich

Stampfenbachstrasse 114  
Postfach  
8050 Zürich

## Vescore Deutschland GmbH

Leopoldstrasse 8-10  
80802 München  
Deutschland

## Österreich

Zweigniederlassung Wien  
Kohlmarkt 1/10  
1010 Wien

