



Tchibo GmbH | Überseering 18 | 22297 Hamburg

Frau  
Kirsten Brodde

Hamburg, den 01. Juli 2008  
Bereich: Unternehmensverantwortung  
Leiter: Achim Lohrie

Sehr geehrte Frau Brodde,

nach unseren Gesprächen in den vergangenen zwei Wochen aus Anlass Ihrer Aktion erlaube ich mir, zur diskutierten Thematik wie folgt und von unserer Seite auch abschließend zu kommentieren:

## 1. Umwelt- und Sozialstandards

GOTS, Organic Cotton, Öko Tex Standard, Better Cotton, Rainforest Alliance, 4C Standard, Fairtrade, Bio, RA, FSC, SA8000, MSI, ETI, FWF, SAI, FLA, WRC und viele andere mehr – dies alles sind Standards, Label und Initiativen, nach und mit denen die Unternehmen der Konsumgüterkette ihre Aktivitäten ökologisch und sozial ausrichten können.

Aber: Wer schaut da noch durch, welche Namen und Organisationen stehen hinter all den Abkürzungen, welche sind die glaubwürdigen und weniger glaubwürdigen, welche die sozialen oder/und ökologischen, welche die mit mehr oder weniger bürokratischer Last, mit mehr oder weniger Kostenaufwand, mit mehr oder weniger Ideologie und Emotionalität verbundenen?

Auch nach mehr als 20 Jahren intensiver Diskussion über gesellschaftliche Verantwortung von Handels- und Industrieunternehmen weltweit gibt es nach wie vor noch mehr Fragen als Antworten. Dies spiegeln auch die Blogs, die aus Anlass Ihrer Aktion zu unserer Kooperation mit Spreadshirt entstanden sind, sehr eindrucksvoll wieder.

## 2. Gesellschaftliche Verantwortung global agierender Wirtschaftsunternehmen

Wer die Vorteile der globalisierten, arbeitsteiligen Welt nutzt, trägt auch Verantwortung dafür, die Globalisierung so zu gestalten, dass sie nicht auf Kosten der Umwelt und elementarer Arbeits- und Sozialrechte geschieht.

Zu dieser Verantwortung bekennt sich unser Unternehmen ausdrücklich.



Seite 2 von 10

Mit diesem Bekenntnis verbunden ist eine Feststellung und eine Frage:

Für uns steht fest, dass Umwelt- und Sozialstandards zwei Seiten derselben Medaille sind, also insbesondere bei der Sortiments- und Prozessoptimierung „mindestens zweigleisig“ zu verfahren ist.

Die Frage ist: Wie kann diese Optimierung angesichts der drängenden Umwelt- und Sozialprobleme möglichst effektiv und effizient gestaltet werden? Hierzu zählen wir ausdrücklich auch die ökonomische Dimension der Thematik, so dass wir - zur Vermeidung des arg strapazierten Begriffs „Nachhaltigkeit“ - besser von „Dreigleisigkeit“ sprechen.

### **3. Orientierung des Optimierungsprozesses an glaubwürdigen „Standards“**

Da es derzeit keinen für alle unterschiedlichen oder einzelnen Konsumgüter gültigen einheitlichen Umwelt- und Sozialstandard gibt und die Entwicklung und Verabschiedung solcher – wenn überhaupt möglich - Jahre in Anspruch nähme, kann in der Frage der Standardentscheidung nur folgendes gelten:

Unter Glaubwürdigkeitskriterien sollten ausschließlich in sogenannten „Multistakeholder-Prozessen“, also unter Beteiligung von anerkannten Vertretern aller relevanten Anspruchsgruppen wie internationalen und nationalen Nichtregierungsorganisationen, Regierungsorganisationen, Gewerkschaften, Wissenschaft und Wirtschaft entwickelte Standards angewendet werden. Auch solche Standards weisen unterschiedliche ökologische und soziale Anspruchsniveaus auf. Die Basisstandards unter ihnen dienen den jeweiligen beteiligten Wirtschaftspartnern oftmals als „Absprungbasis“ beim Übergang von der konventionellen zu einer zeitgemäßen, ökologisch, sozial und ökonomisch verträglichen Wirtschaftsweise und solche Standards machen diese Zielstellung auch transparent.

Das ist z. B. beim sogenannten, oben bereits erwähnten 4C-Standard (Common Code for the Coffee Community) der Fall, der für den Transformationsprozess der Kaffeefarmer Basisanforderungen für Ökologie, Soziales und Ökonomie (sogenanntes better farmmanagement) festlegt, auf deren Grundlage sich die Kaffeefarmer dann nach anspruchsvolleren Standards wie Fairtrade, Bio und auch RA (Rainforest Alliance) weiterentwickeln können.

Hiervon zu unterscheiden sind sogenannte Multistakeholder-Initiativen wie z. B. die FWF (Fair Wear Foundation), die ETI (Ethical Trading Initiative), das WRC (Workers Rights Consortium), die FLA (Fair Labour Association) und SAI (Social Accountability International).



Diese wurden in zum Teil aufwendigen und Jahre dauernden Prozessen insbesondere deshalb entwickelt, um das für die Durchsetzung der grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards erforderliche Wissen aller gesellschaftlichen Anspruchsteller zu bündeln, Transparenz über die Zulieferkette der teilnehmenden Handelsunternehmen und deren Entwicklungsbedarf zu schaffen und gemeinsame Instrumente für die Steuerung und Überwachung des Entwicklungsprozesses der Lieferanten, ihrer Vorkette und der dahinter stehenden Handelsunternehmen zu entwickeln (z. B. Sozialaudits, Sozialprojekte, Sozialtrainings in der Kette, Monitoring der Sozialprogramme der teilnehmenden Handelsunternehmen und ihrer eigenen Sozialmanagementsysteme u.v.m).

Von den fünf genannten Multistakeholderinitiativen bietet derzeit nur SAI für die vor- wie nachgelagerte Kette mit ihrem SA8000-Standard auch die Möglichkeit zur Sozialzertifizierung in der Kette.

Keine der Multistakeholderinitiativen hat bisher ein Sozillabel für die Produkte entwickelt und in den Markt gestellt.

#### **4. Standards und Mitgliedschaften bei Tchibo**

Unser Unternehmen hat noch keine lange Tradition in Bezug auf eine systematische ökologisch-soziale Optimierung seiner Geschäftstätigkeit.

Der Kurswechsel hatte viele Gründe, wobei auch der Protest der Kampagne für saubere Kleidung Mitte bis Ende 2005 wegen schlechter Arbeitsbedingungen bei Tchibo-Lieferanten in Bangladesch sensibilisiert hat.

Eskaliert ist die Situation in Bangladesch durch die Entlassung von Beschäftigten bei einem der Tchibo-Lieferanten, die in einer von den örtlichen Behörden ungenehmigten Demonstration gegen die Streichung eines bis dahin über den gesetzlichen Mindestlohn hinausgehenden, freiwillig gezahlten Bonus protestiert hatten.

Mit Blick auf die Umsetzung von Sozialstandards auch, aber nicht nur in Bangladesch, hat unser Unternehmen seinerzeit gleich mehrere Fehler gemacht:

Mit den seit 2003 durchgeführten Sozialaudits glaubte es, die Implementierung von Sozialstandards in der Kette erzwingen zu können.

In den nach der Eskalation aufgenommenen Gesprächen mit der Kampagne für saubere Kleidung musste – auch über Bangladesch als Liefermarkt hinaus - unser Unternehmen zur Kenntnis nehmen, dass Sozialaudits bestenfalls (und das nicht einmal garantiert) Transparenz über die soziale Situation in den Produktionsstätten der Lieferanten liefern, aber noch keinen Verbesserungsprozess in Gang setzen.

Dies konnte man auch mit den konkreten Erfahrungen aller gesellschaftlichen Anspruchsteller bei Social Accountability International belegen, deren Mitglied wir dann Mitte 2006 wurden.



Seite 4 von 10

Wir haben seitdem gelernt, dass alle Beteiligten in den Produktionsstätten bei der Implementierung von Sozialstandards zu schulen sind.

Wir haben gelernt, dass solche Schulungen trotz der unterschiedlichen Wertevorstellungen in Entwicklungs- und Schwellenländern und der einseitigen, jedoch traditionellen Machtverteilung in den Betrieben niemals ohne Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessensvertreter aus dem gesellschaftlichen Umfeld (Nichtregierungsorganisationen und – soweit vorhanden - Gewerkschaften) erfolgen dürfen.

Wir haben gelernt, dass der „erhobene Zeigefinger“ von Einkäufern nicht hilfreich ist, um den Verbesserungsprozess dauerhaft abzusichern, sondern dass Einkäufer als Partner an einem dialogischen Lernprozess zu beteiligen sind. Dies gilt insbesondere für die möglichen Auswirkungen ihres Einkaufsverhaltens auf die soziale Situation in der Produktionsstätte (Verhältnis von Preisdruck und Lohnniveau, Verhältnis von Lieferfristen und Grundarbeitszeiten, Verhältnis von kurzfristigen Änderungen der Produktionsvorgaben und Überstunden u.a.m).

Alle Multistakeholderorganisationen haben in den vergangenen Jahren die Erfahrung gemacht, dass sich ausbeuterische Kinderarbeit aufgrund vielfältiger internationaler Initiativen zwar auf dem Rückzug befindet aber immer noch nicht getilgt ist, insbesondere nicht in den weiter vorgelagerten oder parallelen Stufen der Zulieferkette. Und in Produktionsbereichen, die nicht für den westlichen Export sondern für den heimischen Bedarf arbeiten, ist das Ausmaß ausbeuterischer Kinderarbeit gerade mal örtlichen Nichtregierungsorganisationen und internationalen Hilfsorganisationen transparent.

Wir selbst haben seit 2006 durch viele Projekte feststellen müssen, dass sich bestimmte Arbeits- und Sozialstandards durch ein einzelnes Handelsunternehmen nicht auf breiter Basis durchsetzen lassen. Stattdessen bedarf es in diesen Fällen eines einheitlichen Vorgehens aller internationalen gesellschaftlichen Anspruchsteller.

Dies betrifft zum einen die Durchsetzung eines den Lebensunterhalt der Beschäftigten deckenden Lohns in Entwicklungs- und Schwellenländern (sogenannte Living Wage) in preissensitiven Produktsegmenten mit großem Wettbewerbsdruck konkurrierender Handelsunternehmen.

Jede Verteuerung im sogenannten Wareneinstand eines der bei diesen Lieferanten einkaufenden Handelsunternehmens hat durch die Kalkulationsaufschläge für die Kosten der nachgelagerten und begleitenden Prozesse erheblich größere Auswirkungen auf die Gesamtkalkulation je Artikel, als es das simple Verhältnis der Lohnkosten zum Verkaufspreis je Artikel vermuten ließe.



Und in einem knallharten Wettbewerb um die besten Preise lassen sich diese Kalkulationsmehrkosten auch nicht einfach an die Endverbraucherinnen und Endverbraucher weitergeben, jedenfalls dann nicht, wenn Wettbewerber ein vergleichbares Produkt ohne entsprechende Mehrkosten im Wareneinstand und schon allein deshalb günstiger anbieten können. Auch hierfür gibt es eine Vielzahl von Gründen, auf die es sich einzugehen lohnte.

Hinzu kommt ein praktisches Problem: Wie sollen einzelne Handelsunternehmen bei der Vielzahl ihrer Lieferanten sicherstellen, dass die – ohne gesetzliche Verpflichtung – auf ein Existenz sicherndes Niveau angehobenen Löhne auch tatsächlich an die Beschäftigten ausgezahlt werden, wenn die Lieferanten in den seltensten Fällen für nur ein internationales Handelsunternehmen exklusiv produzieren. Soll dies durch die Einrichtung einer eigenen „Bonus-Zahlstelle“ für die Dauer der eigenen Produktion geschehen?

Die Lösung kann nach alledem nur darin liegen, dass die Mindestlöhne in Entwicklungsländern durch die nationalen Gesetzgeber auf eine Höhe festgelegt und regelmäßig angepasst würden, die unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse Existenz sichernd wären. Damit herrschten in den betroffenen Einkaufsmärkten jedenfalls insoweit einheitliche, nicht zu Lasten der Beschäftigten gehende Wettbewerbsbedingungen. Wettbewerb unter den Textil exportierenden Entwicklungsländern wäre nach wie vor möglich, da sich die Lebenshaltungskosten in den Entwicklungsländern unterscheiden. Und Existenz sichernde Löhne lassen sich auch bestimmen. Hierfür gibt es mittlerweile international anerkannte Formeln. Für all das ist ein gesellschaftlicher Konsens nötig, der durch die o.g. Multistakeholderinitiativen und deren Mitglieder gemeinsam gebildet und auch gegenüber den örtlichen Regierungsorganisationen vorangetrieben werden könnte. Damit wäre die notwendige Breitenwirkung auch erreicht.

Das betrifft zum anderen die Freiheit der Beschäftigten, sich gewerkschaftlich zu organisieren und Tarifverhandlungen zu führen. In Ländern, in denen gewerkschaftliche Strukturen noch nicht stabil sind oder diese Freiheitsrechte sogar gesetzlich reglementiert sind, ist deren Garantie durch einzelne Handelsunternehmen erheblich mehr als nur eine Herausforderung. Und der Boykott eines Einkaufsmarktes kann weder für die politische Durchsetzung dieser Freiheitsrechte noch für die realen Einkaufsprozesse weltweit die Lösung sein. Denn das hieße, z. B. China und Vietnam zu boykottieren. Das sehen im Übrigen auch die o. g. Multistakeholderinitiativen so.

Vielleicht sind mit diesen Beispielen 2 % der Komplexität der Gesamthematik angerissen. Und diese Komplexität betrifft nur die Durchsetzung von Sozialstandards und noch nicht einmal die der Ökostandards im textilen Sortimentsbereich. Und die Komplexität erhöht sich weiter, wenn auch unsere Hartwaren- und Kaffeeprodukte in den Optimierungsprozess einbezogen werden.



Für letztere greifen wir - auch zur Reduzierung der Komplexität - auf bereits etablierte Multistakeholder-Standards zurück: Dies sind Rainforest Alliance, Fairtrade und Bio. Deren Einsatz ist insbesondere abhängig von den von uns benötigten sowie zur Verfügung stehenden Mengen, von unseren Qualitäts- und Geschmacksprofilen und von den Bezugsstrukturen unserer Rohkaffeeinkäufe.

Fairtrade zertifiziert keine Plantagen und kleinbäuerlichen Strukturen, die sich nicht in Kooperativen organisieren wollen, von denen wir jedoch auch abhängig sind. So müsste die Alternative für Fairtrade für solche Bezugsstrukturen „konventionell“ heißen. Und das kann nicht ernsthaft gewollt sein. Basisstandard für den Wechsel von konventionell auf nachhaltig ist der 4C-Standard, wie bereits oben ausgeführt.

Im Baumwollsortiment orientieren wir uns zunächst für die erstmalige Einführung optimierter Sortimente im Oktober 2008 an den produktionsökologischen Kriterien von Organic Exchange und verbinden dieses Profil auch über Baumwolltextilien hinaus mit den humanökologischen Ökotex Standard-Anforderungen, die umso strenger ausgelegt werden, je hautnäher die fertigen Textilien getragen werden. Diese Profile können nach GOTS weiterentwickelt werden, wenn wir – auch mit Blick auf die Gesamtkalkulation und Verbraucherakzeptanz der Artikel – Erfahrungen aufgebaut haben.

Im Hartholzsortiment haben wir mit den maßgebenden internationalen Nicht-regierungsorganisationen eine Transformationsstrategie verabschiedet und implementiert, die den FSC-Standard (originär und/oder Mix) zum Leitstandard macht und bei (noch) nicht zertifizierten Produkten sogenannte „illegale“ Quellen z. B. Bezüge aus Naturschutzgebieten ausschließen hilft.

Mit Blick auf die Transportprozesse haben wir unsere kompletten Transportprozesse nach CO<sub>2</sub>-Fracht bilanziert. Über 93 % unserer Transportleistung geschieht bereits heute über die relativ umweltverträglichen Verkehrsmittel Seeschiff, Binnenschiff und Bahn. Gleichwohl glauben wir, bis 2015 noch weitere 30 % CO<sub>2</sub> einsparen zu können, insbesondere dadurch, dass die Seeschiffe langsamer fahren als bisher üblich. Unsere unternehmenseigenen Standorte (Hauptverwaltungen, Röstereien, Warenlager) haben wir auf den Bezug von Ökostrom eines Alternativenbieters umgestellt.

## 5. Herausforderungen und Probleme

Die größte Herausforderung, die es zu bestehen gilt, betrifft weniger die Diskussion über die Anwendung der „richtigen“ Standards oder die Diskussion über das erforderliche Maß von Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit, wie sie auch in den Blogs geführt wird, sondern wie wir diese Standards umsetzen und gleichzeitig die eigenen ökonomischen Entwicklungsgrundlagen erhalten können. Ökonomische Kraft ist Grundbedingung dafür, dass Handelsunternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung auch effektiv und effizient wahrnehmen können.



Seite 7 von 10

Die Transformation kostet viel Geld und zumindest in Deutschland, unserem Kernvertriebsmarkt, sind die Endverbraucherinnen und Endverbraucher im Massengeschäft noch nicht so weit, ökologisches und soziales Engagement mit ihrer Kaufentscheidung zu honorieren, wenn sie über die Verkaufspreise an den Mehrkosten wenigstens beteiligt werden. Sensibilität für Umwelt- und Sozialthemen ist das eine, Preisbereitschaft das andere. Das ist in der Schweiz, in England und auch in Österreich bereits anders und gibt auch für Deutschland Hoffnung.

Unser Unternehmen befindet sich darüber hinaus auch ökonomisch in einem kostenintensiven Restrukturierungsprozess. Auch das erleichtert den ökologischen und sozialen Transformationsprozess in der Lieferkette nicht.

Aber: Der Weg ist vorgegeben und wir versuchen das Optimum, das auch ökonomisch in einer Kurz- und Mittelfristbetrachtung vertretbar ist. Die Sinnhaftigkeit unseres Tuns in der Langfristperspektive versteht sich von allein, denn unser Engagement sichert auch die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens.

Ob wir in den zurückliegenden 2 ½ Jahren in diesem Sinne gut gearbeitet haben, überlassen wir dem kritischen, besser noch dem konstruktiven Urteil der Endverbraucherinnen und Endverbraucher.

Hierfür müssen wir unsere Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit verbessern. Wir haben noch keinen nach GRI (Global Reporting Initiative) erstellten und damit auch vergleichbaren Umwelt- und Sozialbericht. Daran arbeiten wir derzeit mit Hochdruck.

Wir haben uns stattdessen in den vergangenen 2 ½ Jahren auf die Transformation und damit die Implementierungsarbeit konzentriert. Das ist für einen „Late Mover“ im Thema Umwelt und Soziales in der Zulieferkette auch grundsätzlich richtig, da man nur über Erreichtes und Herausforderungen berichten sollte und nicht über wenig glaubwürdige Absichtserklärungen. Das kann aber - wie Ihre Aktion, Frau Brodde, auch gezeigt hat - zu einer Eskalation führen, wenn einmal Fehler passieren.

Und Fehler sind passiert in unserer Zusammenarbeit mit Spreadshirt.

Dass über unsere eigenen Systeme und die unseres Kooperationspartners Bedruckungen der T-Shirts mit den in den Blogs behandelten Aussagen möglich waren, ist ärgerlich. Die elektronische Prüfung der Aufdrucke hat hier trotz individuell für uns bereitgestelltem mehrstufigen Sicherungsverfahrens nicht fehlerfrei funktioniert.

Trotzdem können auch wir darüber schmunzeln, dass wir selbst der Betroffene und gleichzeitig der Akteur waren.

Die Probleme mit dem Sicherungssystem konnten bis zum geplanten Auslaufen der Verkaufsaktion leider nicht behoben werden, so dass wir das Tchibo-System zunächst mit einer Sperrung versehen mussten und dann vom Netz genommen haben. Insbesondere auch um zu vermeiden, dass T-Shirts über unsere Systeme bestellt und von Spreadshirt bedruckt und ausgeliefert werden, die andere Unternehmen als Tchibo „auf's Korn nehmen“.



Seite 8 von 10

Kein Fehler war die Zusammenarbeit mit Spreadshirt an sich. Soll der ökologische und soziale Transformationsprozess in der Zulieferkette gelingen, braucht man feste Lieferanten und Kooperationspartner, für die die eigene gesellschaftliche Verantwortung nicht nur eine leere Worthülse ist, sondern bei aller Fehleranfälligkeit auch gelebt wird.

Das ist bei Spreadshirt der Fall und wird auch in den Blogs nicht ernsthaft in Frage gestellt. Wir möchten deshalb auch gerne die Kooperation mit Spreadshirt projektweise wieder aufnehmen, soweit sich die Sicherungsprobleme beheben lassen, wovon wir derzeit ausgehen.

Dass sich seit Ende 2005 / Anfang 2006 in unserem Unternehmen Grundlegendes geändert hat, war für Sie, Frau Brodde, nicht transparent. Hier hätten wir uns allerdings vor ihrer Aktion nicht nur telefonischen, sondern insbesondere persönlichen Kontakt und Austausch gewünscht.

Wir hoffen nicht, dass die Polizeibeamten, die von unserer Filialleitung zur Klärung der Situation nach ca. einer halben Stunde herbeigerufen wurde, einen Platzverweis erteilt haben. Das würde auch nur bei einer Rechtsgrundlage möglich sein. Wir gehen nach unseren Gesprächen davon aus, dass Sie die Situation selbst nicht weiter eskalieren lassen wollten.

In der Frage der Offenlegung der kompletten Bezugskette in diesem Fall und auch aller darüber hinausgehenden Bezugsstrukturen von Tchibo haben wir weder schlechte Absicht noch schlechtes Gewissen.

Wir sind selbstverständlich bereit, den o. g. Multistakeholderinitiativen Auskunft zu geben. Denn diese wissen um die Komplexität der Implementierung von Sozial- und Umwelt-Standards in der Zulieferkette und deren Probleme und sehen Transparenz in logischem Zusammenhang mit Optimierung statt mit Misstrauen, Kontrolle und öffentlicher Kritik.

Würden die gesetzlichen Mindestlöhne in Entwicklungs- und Schwellenländern regelmäßig ausreichen, den Lebensunterhalt der Beschäftigten zu decken und einen Teil des Lohnes zur freien Verfügung der Beschäftigten zu belassen (sogenannte Living Wage oder auch Existenz sichernder Lohn)...

wäre die Freiheit der Beschäftigten, sich gewerkschaftlich zu organisieren und Tarifverhandlungen zu führen, auch in diesen Ländern garantiert...

wären Umwelt- und Sozialverantwortung bereits Regelgegenstand der Verhandlungen über eine zeitgemäße Qualität des Produktes zwischen internationalen Einkäufern und Lieferanten...

dann müsste es solche Multistakeholderinitiativen doch gar nicht mehr geben.





Darüber hinaus ist in diesen Initiativen auch sichergestellt, dass wettbewerbsrelevante Lieferantendaten nicht an konkurrierende Handelsunternehmen gelangen, die in die ökologische und soziale Erneuerung ihrer eigenen Zulieferkette weniger Aufwand investieren als die Mitgliedsunternehmen von Multistakeholderorganisationen, zumal in preissensitiven Sortimenten. Das ist bei einer Veröffentlichung der Lieferantendaten im Internet gerade nicht der Fall.

Natürlich machen wir auch kein Geheimnis aus unseren Lieferantendaten gegenüber der Kampagne für saubere Kleidung und haben daraus nach der Kampagne im Jahr 2005 auch nie eines gemacht, soweit wir bei Verbesserungsbedarf in der Zulieferkette vor einer öffentlichen Diskussion Gelegenheit zur Abhilfe bekommen und die Lieferantendaten unseren Wettbewerbern nicht unmittelbar oder mittelbar zugänglich gemacht werden. Hierauf konnten wir uns bisher auch verlassen.

## **6. Schlussbemerkung/Zusammenfassung**

Die Durchsetzung elementarer Umwelt- und Sozialstandards in der globalisierten Welt ist eine komplexe, aber nicht unlösbare Aufgabe. Das sollte deutlich geworden sein.

Wir brauchen zur Begegnung der Herausforderungen glaubwürdige Umwelt- und Sozialstandards. Diese liegen bereits vor. Die Entwicklung eines einheitlichen, für alle Konsumgüter anwendbaren und glaubwürdigen Umwelt- und Sozialstandards oder weiterer Einzelstandards brauchen wir nicht.

Die Entwicklung solcher Standards würde in Multistakeholderprozessen länger dauern, als eine effektive und effiziente Implementierung der vorhandenen. Die Entwicklung außerhalb von Multistakeholderprozessen, z. B. allein durch die Wirtschaft oder durch internationale Nichtregierungsorganisationen hätte das Manko fehlender gesellschaftlicher Akzeptanz und/oder Glaubwürdigkeit und/oder fehlender Praktikabilität.

Den berechtigten Forderungen der Endverbraucherinnen und Endverbraucher nach besserer Nachvollziehbarkeit der Standards müssen wir als Handelsunternehmen durch verbessertes Marketing der mit den Standards gesiegelten Produkte nachkommen. Auch da können wir insbesondere von Schweizer Handelsunternehmen lernen.

Nicht nur die Entwicklung sondern auch die Implementierung der Standards sollte jedenfalls dann unter Beteiligung aller relevanten sogenannten Stakeholder erfolgen, wenn es sich um Themen mit hohem politischen und/oder systemischen Anspruch handelt.

Dies ist im Bereich der Sozialstandards mehr als bei den Umweltstandards der Fall und liegt möglicherweise daran, dass es im Umweltbereich die größeren Erfahrungen gibt.

Unser Unternehmen bekennt sich zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung, insbesondere auch in Bezug auf die ökologische und soziale Erneuerung seiner Zulieferkette.



Seite 10 von 10

Dass bei der Übernahme und Ausfüllung dieser Verantwortung auch Fehler gemacht werden, ist sicher menschlich, denn ein Unternehmen ist die Summe seiner Mitarbeiter und Menschen machen Fehler. Dass diese Fehler nur einmal gemacht werden, sollte selbstverständlich sein.

Bei der Umsetzung dieser Verantwortung ist Eile geboten und das ist den ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen, unter denen wir uns alle bewegen, geschuldet. Für unser Unternehmen kommt hinzu, dass wir spät gestartet sind. Die Fehleranfälligkeit reduziert das nicht.

Transparenz in der Öffentlichkeit über Ernsthaftigkeit und Tiefe unserer Maßnahmen liegt auch in unserem Interesse.

Für die Transparenz sollten aber ebenfalls in Multistakeholderprozessen entwickelte Instrumente genutzt werden. Nur so bleibt die Komplexität auch im Unternehmen steuerbar, wird nicht durch contraproduktive Emotionalität, Ideologie, Simplifizierung und Fehlinterpretation zusätzlich erhöht und führt die Bewältigung der Komplexität nicht zu Wettbewerbsverzerrungen.

Für die Lösung der dringenden ökologischen und sozialen Probleme brauchen wir die Erneuerung unserer Systeme. Wird dieser nicht gefolgt, darf man sich über die öffentliche Kritik auch in jedem Einzelfall nicht ernsthaft beklagen.

Unternehmen, die sich an der Erneuerung beteiligen, sollten nicht öffentlich kritisiert werden. Das hält andere davon ab, sich überhaupt erst diesem Prozess anzuschließen und demotiviert die, die sich anstrengen.

Für die Erneuerung der Systeme wird unser Unternehmen auch zukünftig seinen Beitrag leisten.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Achim Lohrie', is written over the closing text.

Achim Lohrie  
Leiter Unternehmensverantwortung