

# Wenn Magnete Konflikte anziehen

## Praxisbeispiel Lieferkette: Wie ein kleines Familienunternehmen pragmatisch Probleme angeht

Von Christopher Haas und Lukas Glöckner

**W**ährend spätestens seit dem vergangenen Jahr in Online-seminaren versucht wird, die steigende Komplexität von Lieferketten, respektive „Liefernetzwerken“, praxisnah zu beschreiben und den Umgang mit Wesentlichkeitsmatrix und Stakeholderdialog zu vermitteln, steigt das Bedürfnis nach Guidelines und guten Fallbeispielen zu aktivem Lieferkettenmanagement.

In diesem Beitrag soll daher auf einen hochkritischen Aspekt der Lieferkette von Haas Magnettechnik, einem Familienunternehmen mit rund 25 Mitarbeitenden, eingegangen werden. Als KMU (kleine und mittlere Unternehmen) mit der Betonung auf dem K wählt der Betrieb seit 2011 einen pragmatischen Handlungsansatz – unter Zuhilfenahme des gesunden Menschenverstands.

Der Kern des Ganzen: Viele der von Haas Magnettechnik gehandelten Magnetfolien und technischen Magnete enthalten das Seltenerdmetall (SEM) Neodym. Dieser Rohstoff macht seit einigen Jahren regelmäßig Schlagzeilen. Im Fokus der Berichterstattung stehen der Abbau und die damit einhergehende Gefährdung der Arbeitenden in den Minen, die Umweltverschmutzung durch den Tagebau und die vermeintliche Scheinheiligkeit einer „grünen“ Energie- und Verkehrswende. Die Besonderheit des Rohstoffes: Neodym ist nicht substituierbar. Kein anderer magnetischer Werkstoff erzielt auf kleinstem Raum die physikalischen Eigenschaften einer Neodym-Eisen-Bor-Verbindung.

Etwa 90 Prozent aller Schweren Seltenern Erden, zu denen das Neodym zählt, werden in

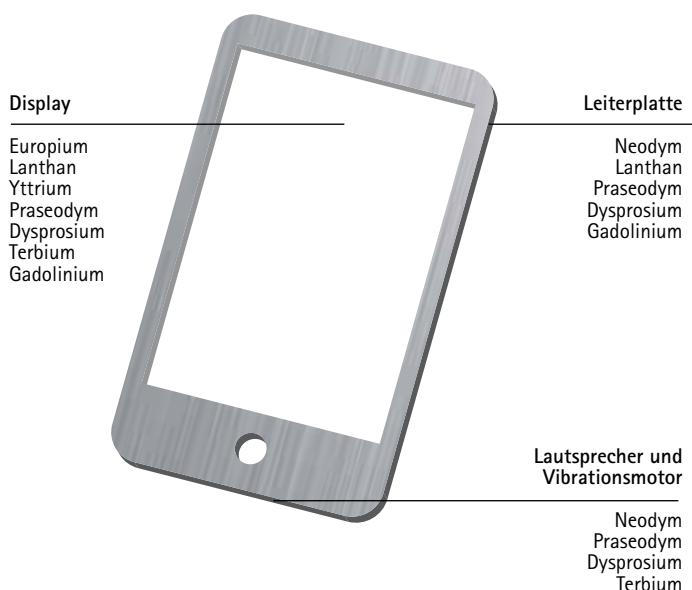
China gefördert und verarbeitet. Durch den Verzicht auf Investitionen in Umwelt- und Arbeitsschutzmaßnahmen kontrolliert der chinesische Staat die weltweite Fördermenge. Ohne Umschweife erklärte Präsident Jiang Zemin im Jahr 1999 dazu, es gehe darum, „den Ressourcenvorteil in wirtschaftliche Überlegenheit“ zu verwandeln.

Der Abbau in weiteren großen Lagerstätten von SEM wie in Australien oder den USA wird durch das Erhöhen der Fördermenge in China und den dadurch bedingten Preisverfall auf dem Weltmarkt unwirtschaftlich

gemacht. Versiegen die Investitionen durch die erwartbar geringe Rendite, wird die Fördermenge in China wieder verringert, und die Weltmarktpreise steigen. China besitzt also ein komfortabel steuerbares Quasimonopol auf SEM.

Ebenso wie das Wechseln des Werkstoffes ist also auch das Ausweichen auf Länder mit geringeren CSR-Risiken nicht möglich. Bei anderen Produkten mit kritischen Lieferketten wie beispielsweise Kakao, Baumwolle, Leder oder Kaffee hingegen ist der Wettbewerb ein gut funktionierendes se-

### Seltenerdmetalle (SEM) in Smartphones



Quelle: Haas & Co. Magnettechnik GmbH



60	144,24 1021 3068 1.1
<b>Nd</b>	
3	Xe 4f <sup>14</sup> s <sup>2</sup>

lektives Mittel zur Umsetzung von CSR-Maßnahmen.

### Weg zu mehr Verantwortung

Stellen Sie sich vor, Sie besichtigen eine Werkshalle, in der ein dichter, dunkler Staub an allem, jeder und jedem klebt. Unter der strahlend weißen FFP2-Schutzmaske erahnen Sie das freundliche Lächeln einer Arbeiterin. Der Staub liegt wie ein Tuch über den Maschinen, an denen mit Toleranzen von 0,3 Millimetern gearbeitet wird. Der Rundgang durch die Unterkünfte lässt Sie den gewohnten Standard wie die Utopie eines Hochglanzmagazins für Inneneinrichtung wahrnehmen.

In China ist das Ende des traditionellen Neujahrsfestes auch jener Zeitpunkt im Jahr, in dem sich die Wanderarbeiter entscheiden, wieder zu ihrer Arbeitsstätte zurückzukehren oder eine neue, vermeintlich bessere Anstellung zu beginnen. Bei dem chinesischen Geschäftspartner von Haas Magnettechnik lag diese Rückkehrquote bis vor zehn Jahren noch bei circa 60 Prozent. Damit verbunden waren messbare Qualitätsprobleme der importierten Waren nach dem Chinese New Year. Mit den Facharbeiterinnen und Facharbeitern war auch deren Erfahrung in der Produktion weitergezogen. Die Qualitätsprobleme bedeuteten für den Zulieferer eine drastisch erhöhte Reklamationsquote und hohe Kosten für die Rücknahme und Neuproduktion.

Nach den oben geschilderten Beobachtungen hat das Unternehmen begonnen, die Unterbringung und Arbeitsverhältnisse der Mit-

arbeitenden zu thematisieren. Vor dem Hintergrund der Qualitätsprobleme sollte der Partner überzeugt werden, mit relativ geringem finanziellen Aufwand für Verbesserungen des Arbeitsschutzes und der Arbeits- und Lebensverhältnisse zu sorgen. Es war offensichtlich, dass eine Atemschutzmaske in genannter Umgebung nur dann weiß bleibt, wenn sie nach dem Besuch Außenstehender wieder im Schrank verschwindet.

Die gemeinsam vereinbarten und finanzierten Maßnahmen schlugen sich innerhalb eines Jahres direkt in einem positiven Ergebnis nieder, sichtbar in einer Steigerung der Rückkehrquote der Wanderarbeiter im darauffolgenden Jahr. Nach vorerst verhaltenen Reaktionen seitens des Partners wurden in den vergangenen Jahren immer weitere und intensivere Maßnahmen in die Wege geleitet. Dies führte dazu, dass 2019 eine Steigerung der Rückkehrquote auf knapp 90 Prozent erzielt werden konnte.

### CSR-Risiko Seltene Erden

Nach dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses konnten allein durch die Beobachtung von Prozessen und den Einsatz des gesunden Menschenverstands Verbesserungen erzielt werden. Es bedurfte keiner aufwendig ausgearbeiteten Strategie oder eines hohen finanziellen Einsatzes. Oftmals sind es die einfach durchführbaren Maßnahmen, wie das Renovieren der Unterkünfte und die Beschaffung von ausreichend Arbeitsschutz, die einen ersten Schritt in die richtige Richtung darstellen.

Der Abbau der Rohstoffe sowie wesentliche Schritte des Wertschöpfungsprozesses sind ein CSR-Risiko in der Lieferkette des Familienunternehmens, auf das kein Einfluss genommen werden kann. Mehr noch, der Betrieb kann seinen Kunden garantieren, dass es in der Lieferkette zu Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzung kommt. Diese Risiken entziehen sich dem Einflussbereich des Unternehmens, für Tier-2- und -3-Lieferanten bleibt also nur das Berichten nach bestem Wissen und Gewissen. Sorgfaltspflicht und Engagement können erst bei den Tier-1-Lieferanten beginnen.

Die chinesische Mentalität verlangt nach einem klaren Kosten-Nutzen-Verhältnis, welches in dem oben beschriebenen Beispiel definiert werden konnte. Bei der Argumentation sind gesunder Menschenverstand zum Erkennen von Zusammenhängen ebenso nötig wie Empathie und die Einsicht, dass kein Prozess nachhaltiger Unternehmensführung über Nacht Ergebnisse liefert.

Ein chinesisches Sprichwort unbekannter Herkunft lautet: „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“

Christopher Haas ist Geschäftsführer der Haas & Co. Magnettechnik GmbH, Wiesbaden,  
Lukas Glöckner ist Leiter Unternehmenskommunikation.