



Das neue Lieferkettengesetz?
Betrifft uns doch nicht!
So wie viele deutsche Mittel-
ständler dachte auch
der Stahlbauer Butzkies.

Und erkannte die Brisanz erst,
als es fast zu spät war.

Text: Andreas Molitor

Fotografie: Robin Hinsch

Kampf gegen die Uhr

*Hier werden Stahlträger für Industrie- und
Gewerbebauten verarbeitet: Einblicke in die Hallen
des Unternehmens Butzkies*



brandeins-Container: Unter Druck #01

• Es war so ein leises Grollen. Wie ein entferntes Gewitter, von dem man denkt, dass es sicher vorbeizieht. So ungefähr war das Gefühl beim Stahlbauer Butzkies im schleswig-holsteinischen Krempe, einem 2400-Einwohner-Städtchen nordwestlich von Hamburg, als die Kunde vom geplanten Lieferkettengesetz eintraf. „Das wird eine kleine Firma wie unsere nicht betreffen“, habe er damals gedacht, sagt der Seniorchef Dietmar Butzkies-Schiemann, während er durch die 300 Meter lange Produktionshalle eilt und voller Begeisterung jeden einzelnen Arbeitsschritt erklärt – in einem Tempo, bei dem Reporter und Fotograf Mühe haben, mitzukommen. Dass er 81 Jahre alt ist, mag man dem drahtigen Mann, der als geschäftsführender Gesellschafter seit 1969 die Geschicke leitet, nicht abnehmen.

Dieser brandeins-Container soll eine Krisenwerkstatt sein: Wir suchen Firmen, die in Turbulenzen geraten sind oder zu geraten drohen – und zeigen mithilfe von Experten Auswege auf.

Den Container „Unter Druck“ betreut Andreas Molitor. Er freut sich über Tipps unter briefe@brandeins.de.



Hier werden – teils von Hand, teils von Robotern – bis zu 25 Meter lange und vier Tonnen schwere Stahlträger gebohrt, gestrahlt, gefräst, gestanzt, geschweißt und dann auf der Baustelle mit dicken Blechen zu Gerippen für große Industrie- und Gewerbebauten zusammengefügt. Diese Konstrukte, bei denen alle Teile millimetergenau passen müssen, gelten als die hohe Kunst des Stahlbaus.

Das Grollen hatte Anfang 2020 begonnen, als Hubertus Heil, damals wie heute Bundesarbeitsminister, mit seinem Kollegen Gerd Müller aus dem Bundesentwicklungsministerium einen ersten Vorstoß für ein Gesetz gegen die Ausbeutung von Mensch und ►

Die Betriebswirtin **Silvia Janzen**, 58, ist eine in Kiel beheimatete Beraterin, die auf Marketing, Compliance und Corporate Social Responsibility (CSR) spezialisiert ist. Anfang der Neunzigerjahre gründete sie eine Werbeagentur mit zeitweise bis zu 60 Beschäftigten. Vor neun Jahren verkaufte sie ihre Anteile und arbeitet seitdem „nur noch für Projekte und Unternehmen, die mich wirklich überzeugen“ – zum Beispiel für die Stiftung Naturschutz Schleswig-Holstein. Oder für den Stahlbauer Butzkies.

Das Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten, kurz **Lieferkettengesetz**, trat zum 1. Januar 2023 für Unternehmen in Deutschland ab 3000 Beschäftigten in Kraft und wird Anfang kommenden Jahres auf Betriebe mit mindestens 1000 Mitarbeitern ausgeweitet. Es verpflichtet die Unternehmen zur Achtung von Menschenrechten und Nachhaltigkeitsstandards.

Die Sorgfaltspflichten gelten nicht nur für die eigene Arbeit, sondern auch für Zulieferer. Unternehmen müssen die Risiken in ihren Lieferketten ermitteln und bewerten. Bei Verstößen können Bußgelder bis zu acht Millionen Euro oder zwei Prozent des weltweiten Jahresumsatzes verhängt werden. Zudem droht der Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen für bis zu drei Jahre.

Auch auf EU-Ebene wird derzeit ein Lieferkettengesetz vorbereitet, dessen Vorgaben teils deutlich über die deutschen hinausgehen. Arbeitgebervertreter haben die Pläne mehrfach kritisiert: So warnten die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und der Zentralverband des Deutschen Handwerks in einer gemeinsamen Erklärung im Juli vor „unkalkulierbaren rechtlichen Risiken und einer bürokratischen Überforderung“ sowohl großer als auch kleiner Firmen.

Umwelt in globalen Lieferketten gewagt hatte. Künftig sollten Firmen nachweisen, dass es bei ihnen und ihren Lieferanten weder Lohn-Dumping noch Umweltfrevl und keine Kinder- oder Zwangsarbeit gibt. Das Gesetzesvorhaben ging seinen Gang. In monatelangen Beratungen wurde der ursprüngliche Entwurf auf Drängen der Industrielobby stark verwässert, schließlich gab es einen Kompromiss.

Doch selbst als der Bundestag das Gesetz im Juni 2021 verabschiedete und feststand, dass es Anfang 2023 in Kraft treten würde, blieb man bei der Butzkies Stahlbau GmbH, einem Familienunternehmen mit mehr als hundertjähriger Tradition, gelassen. Das Gesetz würde zunächst nur für Unternehmen ab 3000 Beschäftigten gelten, ab Januar 2024 dann ab 1000 Mitarbeitern. Butzkies beschäftigt 180 Leute. Wenn die Tochter Britt beim Senior mal wegen des Gesetzes nachfragte, lächelte der Senior und sagte: „Ach, lass mal, die vom Verband kümmern sich schon.“ Damit meint er das Bauforumstahl mit Sitz in Düsseldorf.

Das allerdings sei in dieser Angelegenheit keine Hilfe gewesen, sagt Silvia Janzen, Beraterin der Firma für Corporate Social Responsibility (CSR). „In mehreren Gesprächen erhielt ich den Eindruck, dass ein Bewusstsein für diese enorm wichtige Thematik nicht ausreichend vorhanden war. Die für uns maßgebliche Plattform Supplier Assurance war lediglich vom Namen her bekannt.“

Das Bauforumstahl weist die Kritik zurück. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz habe seit mehr als einem Jahr „hohe Priorität“. Es gebe dazu regelmäßig Veranstaltungen und eine interne Arbeitsgruppe. Das Feedback aus der Branche sei trotz dieser Angebote „leider sehr gering“. Womöglich liegt das auch daran, dass auf der Bauforumstahl-Website das Thema nicht prominent behandelt wird.

Am 16. Dezember 2022, Silvia Janzen erinnert sich genau an dieses Datum, erhielt sie einen Anruf von Dietmar Butzkies-Schiemann. Es gebe da so einen Fragebogen, um den man sich vielleicht kümmern müsste. Gut ein halbes Jahr zuvor war die heute 58-jährige Betriebswirtin als externe Beraterin zu dem Unternehmen gestoßen – ihre zweite Begegnung. Mitte der Neunzigerjahre hatte sie, damals noch Inhaberin einer Werbeagentur, der etwas bieder daherkommenen Firma ein neues Markenimage verpasst. Dass sie weit mehr können als nur die Gerippe für schnöde Montagehallen, hatten die Stahlbauer bereits bewiesen – etwa beim Bau der Tribünen im neuen HSV-Stadion 1998, ein Auftrag über 27 Millionen D-Mark. Oder ein paar Jahre später beim Ausbau des Hamburger Musical-Theaters für „König der Löwen“.

Das Gewitter zieht nicht vorbei

Silvia Janzen hatte stets einen guten Draht zu Dietmar Butzkies-Schiemann, der das Unternehmen damals noch recht patriarchisch führte: „Er hat sich von mir durchaus etwas sagen lassen, mir zugehört und mich machen lassen.“ Das sollte sich jetzt, bei ihrem zweiten Anlauf in Krempe, als wichtig erweisen. Als Kai Butzkies-Schiemann 2010 als designierter Nachfolger seines Vaters in die Geschäftsführung eingetreten war, war die Marketing-Expertin eingespart worden.

Janzen: „Die Sache mit dem Fragebogen waberte offenbar schon länger durch das Unternehmen, galt aber als nicht so dringend. Den Zeitzylinder hat niemand gesehen. Es gab so viel zu tun. Termine. Aufträge. Angebote. Also wurde die Sache



Kämpften mit der Beraterin Silvia Janzen (zweite von rechts) gegen die Zeit: Dietmar Butzkies-Schiemann (links), Britt Butzkies-Schiemann und Bernd Wittmaack aus der Geschäftsführung

beiseitegelegt. Ein Mittelständler wie Butzkies hat ja, anders als große Konzerne, keine CSR-Abteilung. Es ging einfach im Tagesgeschäft unter.“

Anfang Dezember vorigen Jahres traf eine E-Mail von Audi ein, einem der besten Kunden, Butzkies hat schon etliche Montagehallen für die Volks-

wagen-Tochter gebaut. Die Nachricht enthielt die standardmäßige Aufforderung an den Stahlbauer, als Glied in der Audi-Lieferantenkette bis zum 30. Juni 2023 ISO-Zertifizierungen für Arbeitsschutz und Energiemanagement beizubringen und per Selbstausskunft verbindlich zu erklären, dass alle

Standards des Lieferkettengesetzes eingehalten werden: von Abfallvermeidung über Arbeitssicherheit und Energieeffizienz bis zur Zwangsarbeitsvermeidung.

Britt Butzkies-Schiemann, zuvor beim Kieler Navigations-Spezialisten Anschütz und bei Airbus im Controlling tätig, wurde im August 2022 Teil des Führungskreises, rund zwei Jahre nach dem Ausscheiden ihres Bruders Kai aus der Geschäftsführung. Die Brandmail aus Ingolstadt landete gleich auf ihrem Schreibtisch. „Die Ansage war ganz klar“, sagt die Diplom-Kauffrau. „Ohne die Zertifizierungen und ein gutes Rating bei der Selbstauskunft könnt ihr nicht mehr für uns arbeiten.“ Man habe eine Art Ampelsystem entwickelt, ließ Audi auf Nachfrage noch verlauten. „Ihr müsst zusehen, dass ihr auf Grün kommt.“ – „Wo stehen wir denn?“ – „Auf Rot!“

Schnell wurde klar, dass Butzkies nicht nur bei Audi zur Disposition stand, sondern auch bei Porsche, Daimler und BMW, allesamt Premiumkunden. Fast sämtliche europäischen Autohersteller sowie große ▶

MERKUR
PRIVATBANK



4,5 %
p.a.

Angebot freibleibend.

Exklusiv für Wertpapieranleger.



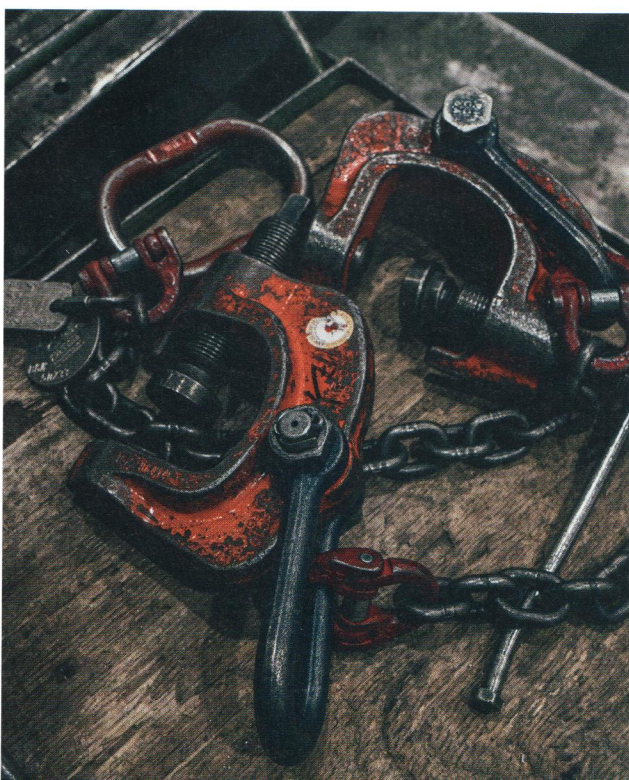
089 59 99 80



www.merkur-privatbank.de/exklusiv



„Da müssen wir jetzt durch, sonst sind wir draußen.“



Zulieferer wie Continental oder Schaeffler nutzen dieselbe Risikomanagement-Plattform namens Supplier Assurance, ein weltweit anerkannter Nachhaltigkeitsstandard der Automobilindustrie, und pochen nun auf die Zertifizierungen und die Selbstauskunft. All diese Großunternehmen fallen unter das Lieferkettengesetz: Sie müssen kontrollieren und dokumentieren, dass sämtliche Lieferanten ab zehn Beschäftigten die Bestimmungen einhalten.

Kosten: mehr als 100 000 Euro

Butzkies hatte das Geschäft mit den Autoherstellern in den Jahren zuvor zum Hauptstandbein ausgebaut und sich bei den Konzernen einen guten Ruf erarbeitet. In manchen Jahren trugen die Projekte für Autokonzerne mehr als die Hälfte zum Jahresumsatz von zuletzt etwa 30 Millionen Euro bei. Das Unternehmen hatte es geschafft, bei allen deutschen Premiumherstellern in den erlesenen Pool von Stahlbauern zu kommen, die überhaupt Angebote abgeben können. 2005 hatte Dietmar Butzkies-Schiemann den ersten Auftrag für Volkswagen in Emden eingeholt, es folgten Montage- und Lackierhallen für Audi, Daimler, BMW und Porsche. Fast zwei Jahre lang arbeiteten die Stahlbauer aus Krempe in Neckarsulm an der Montagehalle für die vierte Generation des Audi A8, ein Auftrag in zweistelliger Millionenhöhe; sogar über Weihnachten waren die Monteure auf der Baustelle, damit die Produktion termingerecht anlaufen konnte.

Jetzt war plötzlich alles in Gefahr. Was zählt die beste Reputation bei den Kunden, wenn die keinen Auftrag mehr vergeben dürfen? Für Britt Butzkies-Schiemann gab es nur einen Weg: „Da müssen wir jetzt durch, sonst sind wir draußen.“ Ihr Vater sah die Dringlichkeit nicht von Anfang an genauso. „Wir haben uns dann“, sagt die Juniorchefin und schaut ihren Vater an, „ein Stück weit gegen gewisse Widerstände durchgesetzt.“

Gemeinsam mit Silvia Janzen nahm Britt Butzkies-Schiemann die Herausforderung an. „Wir sind dann einfach losmarschiert“, sagt sie. Mit dabei: Bernd Wittmaack, der Familienfremde in der dreiköpfigen Geschäftsführung, ein altgedienter Mitarbeiter, der seit seiner Ausbildung vor 38 Jahren dabei ist, und der Schwiegersohn Stephan Lütke, ein Diplom-Kaufmann mit Controlling-Kenntnissen.

Janzen: „Es war wichtig, dass das gesamte Führungsteam an einem Strang zieht. Bei der Juniorchefin, ihrem Ehemann und Herrn Wittmaack war das schnell klar. Den Seniorchef zu überzeugen, dass es wirklich notwendig ist, jeden Stein im

Unternehmen umzudrehen, hat ein bisschen gedauert. Umso besser, dass es gelungen ist.“

Ohne Warmlaufen ging es direkt los. Es war ja nur ein halbes Jahr Zeit. Ein Berg an Dokumenten musste erstellt, Checklisten ausgefüllt, Schulungen absolviert und nachgewiesen werden. Und dann dieser Fragebogen. 80 Fragen mit etlichen Unterpunkten. Wie viel CO₂ stoßen die Firmenfahrzeuge aus? Wurden die Bleistifte klimaneutral produziert? Gibt es Compliance-Richtlinien – und sind alle Mitarbeiter entsprechend geschult? Nicht ankreuzen oder nicht ausfüllen war keine Option, das gab Abzug beim Rating.

„Ich empfand das als ziemlich gnadenlos, was da von uns gefordert wurde“, sagt der Seniorchef. Über die Herkunft des in Krefeld verbauten Stahls musste Butzkies dagegen keine Rechenschaft ablegen. Das ist die Pflicht der großen Stahlkocher wie Arcelor Mittal oder Salzgitter AG, von denen die Firma ihr Material bezieht. Sie unterliegen direkt dem Lieferkettengesetz und müssen Fragen zu den Umweltfolgen des Erzabbaus, möglicher Zwangs-

arbeit oder zum Schutz der indigenen Bevölkerung in Lieferländern wie Brasilien beantworten. Außerdem müssen sie Butzkies gegenüber eine Selbsteinschätzung zu diesen Punkten abgeben.

Es gab Krisensitzungen in schneller Folge, eine Klausur für 30 Beschäftigte im Hotel, auch zwischen Weihnachten und Neujahr wurde konferiert. Da sich nicht alles mit Bordmitteln bewerkstelligen ließ, mussten externe Fachleute angeheuert werden. Allein das kostete, inklusive der Ausgaben für die Zertifizierungen, rund 100 000 Euro. Das Geld war eigentlich für die neue Logistikhalle bestimmt – die nun etwas später gebaut wird.

Janzen: „Der Zeitaufwand für die Recherche und die Erstellung diverser Handbücher war enorm. Nur mit eigenen Leuten wäre das nicht zu schaffen gewesen, das kann ein Mittelständler wie Butzkies nicht stemmen. Um die ISO-Zertifizierungen für Energiemanagement und Arbeitsschutz hat sich beispielsweise eine externe Expertin gekümmert.“

Die Autohersteller hätten, so Britt Butzkies-Schiemann, bei Nachfragen auf die Plattform und die in Irland an-

sässigen Mitarbeiter der Hotline von Supplier Assurance verwiesen, die man bei Problemen kontaktieren könnte. Anfangs habe man oft nicht gewusst, „was die wirklich wissen wollen“, sagt sie. „Es ist eine Blackbox. Man sammelt irgendwie Punkte, aber man weiß nie, wie viel Prozent der nächste Schritt bringt.“ Bei Butzkies ist man stolz darauf, dass im Sommer Fotovoltaikanlagen auf den Hallendächern fast die Hälfte des Strombedarfs decken. Aber hat das Punkte gebracht? So richtig wissen sie es bis heute nicht. „Manchmal bekommt man auch ein Dokument ohne Erklärung wieder zurück“, sagt die Juniorchefin, „und dann steht die Ampel auf einmal wieder auf Rot, obwohl man schon bei Gelb war.“ Je näher der Stichtag rückte, desto häufiger keimte die bange Frage auf, „ob wir, wenn wir noch nicht alles belegt haben, eine Gnadenfrist bekommen oder ob wir sofort aus dem Lieferanten-Pool fliegen“.

Vor allem Silvia Janzen, die bei dem Projekt die operative Führung übernahm, stieß anfangs auf Zögern und Unverständnis, hier und da auch ►

Von der ersten Besichtigung zur strukturierten Immobilientransaktion

Mit über 100 spezialisierten Rechtsanwälten:innen in Deutschland, den Niederlanden und Italien halten wir Unternehmen und vermögenden Privatpersonen in jeder Situation den Rücken frei. Über Multilaw haben wir über 11.000 Wirtschaftsanwälte:innen in 100 Ländern der Welt in unserem Expertennetzwerk. **heussen-law.de**

HEUSSEN



auf beharrlichen Widerstand. Beispielsweise bei Mitarbeitern, die partout keine Zeit für den obligatorischen arbeitsmedizinischen Check fanden. Oder bei Einkäufern, die unter der zeitraubenden Dokumentationspflicht ächzten. „Das hält uns von der Arbeit ab“, habe es geheißen, „das bringt keinen Cent Umsatz.“

Der Butzkies-Einkauf muss jetzt wiederum seine Lieferanten, die noch nicht zertifiziert sind, mit einem 55 Fragen umfassenden Katalog zur Selbsteinschätzung durchleuchten. Auch ein kleiner Schreiner- oder Schlosserbetrieb muss Fragen zur Wirksamkeit des internen Qualitätsmanagements oder zur Herkunft aller

„Ich empfand das als ziemlich gnadenlos, was da von uns gefordert wurde.“

Materialien beantworten. Auch hier gilt: Wer weiter für Butzkies arbeiten will, muss jede Frage beantworten.

Janzen: „Ich habe mir durchaus den einen oder anderen unfreundlichen Blick eingefangen. ‚Du nervst aber ganz schön‘, bekam ich manchmal zu hören. Da braucht man ein breites Kreuz und darf sich nicht beirren lassen. Einige haben bis zum Schluss diskutiert, die wollten einfach nicht verstehen, wie dringlich die Lage ist. Insgesamt ist es aber ein tolles Team, das muss man auch sagen. Einen solchen Change-Prozess muss man konsequent durchziehen.“

Im Frühjahr kam nach etlichen Audits und internen Qualitäts-Checks Besuch vom TÜV Nord. Fragebogenpapier ist geduldig, externe Kontrolleur sind es eher weniger. Bei den Checks, sagt Britt Butzkies-Schiemann, „ist uns das eine oder andere um die Ohren geflogen“. Meist waren es Kleinigkeiten, die sich schnell ausbügeln ließen und sich kaum im Ranking niederschlugen. So habe der TÜV-Mann bemängelt: „Hier steht, dass Sicherheitshandschuhe getragen werden müssen – aber Sie sagen nicht welche. Es gibt fünf verschiedene.“ Oder: „Warum ist der Weg vom Kundenparkplatz zum Empfang nicht ausgeschildert?“

Die Ruhe nach dem Sturm

Erst einen Tag vor dem Fristende, am 29. Juni, sprang die Ampel für Butzkies auf Grün. Das Unternehmen bleibt im Lieferanten-Pool der Autokonzerne. Von Banken und Versicherern kam seitdem schon öfter die Rückmeldung: „Ach, Sie haben die Zertifikate? Das nehmen wir gleich zu den Akten.“ „Jetzt sind wir branchenweit ganz vorn“, sagt die Juniorchefin. Bei einer Auswertung von Supplier Assurance schnitt Butzkies tatsächlich in allen

Foto links: Bis zu vier Tonnen schwere Stahlträger werden verarbeitet

sieben Nachhaltigkeitskategorien – darunter Menschenrechte, Arbeitsbedingungen sowie verantwortungsvolle Rohstoffbeschaffung – deutlich besser ab als andere geprüfte Firmen in Deutschland, sowohl in der Branche als auch insgesamt.

Anfangs habe man in der Überprüfung eine zeit- und kostenfressende Pflichtübung gesehen, sagt Britt Butzkies-Schiemann. „Jetzt sehen wir, dass wir hier und da tatsächlich noch ein Stück weit besser geworden sind.“ Angeregt durch die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit, wurde auf einem 3000 Quadratmeter großen Areal des Firmengeländes eine Wildkräuterwiese ausgesät. Um den CO₂-Abdruck zu senken, kaufte man Zertifikate, mit deren Erlös trockene Moore wieder vernässt werden. Und in der Produktionshalle hingen früher „solche Kalen-

der, na, Sie wissen schon“, sagt die Juniorchefin, „mit sehr sparsam bekleideten Damen“. Die wurden mittlerweile abgehängt. „Früher galt so etwas als okay, aber jetzt, wo wir auch Frauen in der Produktion haben, ist es eben nicht mehr okay.“ Außerdem gebe es doch sehr schöne Hundekalender.

Vor allem habe der Prüfungsprozess „das Bewusstsein geschärft, wie wertvoll unsere Mitarbeiter sind“, sagt Britt Butzkies-Schiemann. Das sagen viele, aber Butzkies gehört zu den wenigen Firmen, die ihren Beschäftigten die Inflationsprämie von 3000 Euro komplett auszahlen. Die gesamte Summe, rund 500 000 Euro, hätte auch für den Kauf einer neuen Säge-Bohranlage verwendet werden können. „Wir haben uns für die Mitarbeiter entschieden“, sagt der Seniorchef. „Aber die Anlage muss spätestens in

zwei Jahren ersetzt werden. Das Geld dafür müssen wir jetzt halt verdienen.“

Ob die Wertschätzungs-Offensive wirkt, wird sich bald zeigen. In Heide, nur 60 Kilometer entfernt, plant der schwedische Northvolt-Konzern den Bau einer von der Bundesregierung subventionierten Batteriezellfabrik für Elektroautos. Bis zu 3000 gut bezahlte Jobs sollen entstehen – das dürfte einige Arbeiter aus den wenigen Industriebetrieben der Region anziehen.

Silvia Janzen: „Das Thema CSR wird Firmen auch in Zukunft begleiten. Das hört nicht mehr auf. Butzkies hat die Prüfung mit Bravour bestanden, aber etliche Anforderungen werden sicher nachgeschärft. Man ist darauf jetzt gut vorbereitet – anders als Firmen, die die sich immer noch in Sicherheit wiegen und bisher nichts unternommen haben. Die wird es kalt erwischen.“ ■



MHP
A PORSCHE COMPANY

Transportketten optimiert und 7.200 Tonnen CO₂ jährlich eingespart. Für nur einen Kunden. **ON PURPOSE.**

Sonja Wernich, Senior Manager Digital Supply Chain Solutions

Die MHP Management- und IT-Beratung bringt Unternehmen den entscheidenden Schritt weiter: Als Technologie- und Businesspartner digitalisieren wir die Prozesse und Produkte unserer Kunden und gestalten gemeinsam mit ihnen nachhaltig die Zukunft. Ganz im Sinne unseres Purpose: **ENABLING YOU TO SHAPE A BETTER TOMORROW.** Jetzt entdecken auf mhp.com/onpurpose