

Nach der Zahnbürste auch der Chef: Nun kommt die ISO-Norm für Manager

Das neue Qualitätssiegel soll den schleichenden Vertrauensverlust in die Wirtschaft stoppen

Albert Steck

Was wäre das für ein Ärger, wenn die Zahnbürste beim Putzen dauernd ihre Borsten verliert. Davor jedoch bewahrt uns die ISO-Norm 20126. Sie schreibt vor, dass jede Borste eine Zugkraft von 1,5 Kilogramm aushalten muss.

Unzählige Details aus unserem Alltag sind durch Vorschriften der International Standard Organisation (ISO) geregelt. Diese garantieren uns, dass das Papier stets in den Drucker passt, einem Kugelschreiber erst nach 300 Metern Schreiblänge die Tinte ausgeht und Kuscheltiere aus feuerfestem Material bestehen.

Doch die Bedeutung der vielen tausend ISO-Normen geht weit über das Design von Produkten hinaus. Ebenso gibt es Regeln für den sparsamen Umgang mit Energie oder die Sicherheit im Internet. «Ohne gemeinsame Standards ist ein modernes Leben schlicht unmöglich geworden», sagt Daniel Bühler.

Der 56-jährige Anwalt gehört zu den Experten der Schweiz in der ISO-Vereinigung mit Sitz in Genf. Dieses Amt übt er unentgeltlich aus - hauptberuflich ist er bei der Kanzlei Lalive tätig, wo er auf Wirtschaftskriminalität spezialisiert ist. Bei der ISO ist Bühler Mitglied des wichtigen Komitees 309. Dieses hat die Aufgabe, globale Prinzipien einer guten Unternehmensführung zu definieren.

Regelwerk ist bald fertig

In den nächsten Tagen erreicht das Komitee 309 einen Meilenstein: die Verabschiedung der ISO-Norm 37000 mit dem Titel «Governance of Organizations». Vier Jahre und über hundert Sitzungen waren nötig. Vertreter aus 56 Ländern haben mehr als 3000 Kommentare verarbeitet und in Prinzipien gegossen. «Die Norm erwartet von den Organisationen ausdrücklich, dass sie im Interesse der gesamten Gesellschaft handeln», sagt Bühler. Was zunächst banal klingen mag, habe weitreichende Folgen. «Die Führung muss de facto Rechenschaft über ihr ökologisches, soziales und ethisches Verhalten ablegen, zum Beispiel im Bereich Menschenrechte oder Korruption.»

Zunehmend wird von den Firmen erwartet, dass sie zum Wohl der ganzen Gesellschaft beitra-



Über eine Million Firmen befolgen die ISO-Normen für Qualitätsmanagement – hier von chinesischen Herstellern an einer Messe in Polen.

gen. Auch in der Schweiz: Hier tritt bald der Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative in Kraft. Die ISO-Norm 37000 trage dieser weltweiten Entwicklung Rechnung, erklärt Bühler. «Die Führungskräfte sind daher stärker exponiert als früher. Bei Fehlern werden sie auch persönlich haftbar gemacht.» In den USA habe die Justiz schon 2015 begonnen, bei Ermittlungen gegen Firmen ebenso die involvierten Manager zu belangen.

Doch braucht es überhaupt solche ISO-Normen für Manager? Schliesslich ist die Teilnahme freiwillig. Die Antwort liefert der



ISO-Experte Daniel Bühler.

eindrückliche Siegeszug der ISO-Norm 9001, welche die Anforderungen an das Qualitätsmanagement festlegt. Eingeführt vor dreissig Jahren haben sich global über eine Million Firmen unter dem Standard zertifiziert.

Wirtschaftsprofessor Bruno Brühwiler sieht den Grund in der enormen Verflechtung der heutigen Produktionsketten: «Die kürzliche Havarie eines Schiffs am Suezkanal hat es gezeigt: Wenn das kleinste Rädchen ausfällt, ist das ganze System blockiert.» Die ISO-Norm 9001 erfülle daher ein fundamentales Bedürfnis: «Das Zertifikat hilft den Firmen, professionelle Geschäftspartner zu finden, welche die nötige Qualität mitbringen.»

Brühwiler ist ebenfalls ISO-Experte: Bis 2018 hat er das globale Komitee geleitet, welches die Norm 31000 für das Risikomanagement erarbeitet hat. Auch dieses Regelwerk gilt weltweit als massgebend auf seinem Gebiet. Bereits die Hälfte der grossen Firmen wenden die Prinzipien an,

etwa die bundesnahen Betriebe SBB, Post und Skyguide.

«Der Milliardenverlust der Credit Suisse verdeutlicht die geänderte Wahrnehmung von Risiken: Die Öffentlichkeit und die Investoren verlangen, dass die Gründe rigoros offengelegt werden», erklärt Brühwiler. Zur Verhinderung solcher Skandale investieren die Firmen zudem in die Compliance: Diese sorgt dafür, dass eine Organisation rechtskonform arbeitet und die regulatorischen Vorgaben erfüllt.

Auch für das Compliance-Management bestehen ISO-Normen, die sich international zum Goldstandard entwickelt haben. Dafür zuständig war ebenso das Komitee 309 mit Daniel Bühler: «Das Publikum reagiert heute sehr empfindlich auf regelwidriges Verhalten von Firmen oder Managern. Der Einwand, man habe von den Regeln nichts gewusst, wird zu Recht nicht mehr toleriert.»

Den Erfolg der ISO-Normen erklärt Bruno Brühwiler mit ihrer demokratischen Entstehung. Alle

«Das Publikum reagiert heute sehr empfindlich auf regelwidriges Verhalten von Firmen oder Managern.»

Länder, die in den Komitees mitwirken, haben die gleiche Stimme. «Ebenso folgen die Prinzipien dem neusten Stand der Wissenschaft und widerspiegeln die Auffassung von Best Practice.» Was jedoch fehle, sei die Koordination zwischen den Disziplinen, was ein Silo-Denken bewirke.

Hier füllt die neue Norm 37000 zur Führung von Organisationen eine Lücke: Denn die bestehenden Standards zu Compliance-, Risiko- und Qualitätsmanagement werden nun durch ein übergeordnetes Regelwerk ergänzt. Mitautor Bühler spricht von einem grossen Wurf: «Erstmals existieren einheitliche Prinzipien, welche die soziale und ökologische Verantwortung der Führungspersonen klar festhalten.»

Gerichte werden strenger

Das werde auf den Chefetagen ein Umdenken auslösen, prognostiziert Bühler. Zum Beispiel werde es aufgrund der höheren Anforderungen immer schwieriger, mehrere Verwaltungsratsmandate parallel auszuüben. Der Artikel 171 des Schweizer Obligationenrechts halte explizit fest, dass der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt erfüllen müssen. «Die Formulierung «mit aller Sorgfalt» zeigt, dass der Gesetzgeber bewusst einen besonders strengen Massstab ansetzt.»

International gingen die Gerichte ebenfalls zu einer strengeren Beurteilung des Managements über, ist Bühler überzeugt. Ein aktuelles Beispiel sei die Untersuchung gegen UBS-Chef Ralph Hamers: Mit einer Vergleichszahlung von 775 Mio. € schien der Fall um Geldwäscherei bei der niederländischen Bank ING beigelegt. Trotzdem wird nun juristisch abgeklärt, ob Hamers als damaliger CEO eine Mitverantwortung trägt.

«Letztlich geht es darum, den schleichenden Vertrauensverlust der Bürger in die Wirtschaft zu stoppen», sagt Bühler. Dazu können weltweit einheitliche Standards wie die ISO-Normen einen wichtigen Beitrag leisten. «Sie führen zu mehr Transparenz und einer besseren Kontrolle. Das sorgt dafür, dass die Chefs ihre Aufgaben genau kennen und die damit verbundene Verantwortung effektiv wahrnehmen.»

Die Knospe bleibt ein Exklusiv-Label für Migros und Coop

Bio-Suisse hat ein neues, zugänglicheres Label für den Detailhandel ausgearbeitet. Die Bio-Bauern haben dieses Vorhaben aber versenkt.

Moritz Kaufmann

Das Knospe-Label des Verbands Bio Suisse steht für höchste Ansprüche an nachhaltige Landwirtschaft. Die Kunden bezahlen dafür gern einen Aufpreis.

Genau deshalb gibt es aber seit Jahren ein Gerangel um die Knospe. Denn: Im Detailhandel findet man sie ausser in Bioläden und auf dem Markt nur bei Migros und Coop. Es beschert ihnen schöne Umsätze. Deshalb hätten auch die Konkurrenten Aldi und Lidl gern die Knospe im Sortiment. Nur: Die Hürden, die Bio Suisse den beiden Discountern auferlegt, sind hoch. So verlangt der Verband, dass die Knospe nur ver-

wenden darf, wer mindestens 800 Bio-Produkte führt. Für die Discounter ist das kaum machbar: Das Aldi-Sortiment umfasst insgesamt 1600 Artikel, das von Lidl rund 2000.

Bio Suisse wollte dem Handel jedoch entgegenkommen und ein zweites Label auf den Markt bringen. Die Hürden für dessen Verwendung waren tiefer angesetzt. Es hätte auf Produkte gedruckt werden dürfen, die zu 80% aus Rohstoffen der Schweizer Bio-Produktion stammen. Das Label war bereits fixfertig entworfen und von Juristen überprüft worden.

Der Vorstand von Bio Suisse wollte das zweite Label an der Delegiertenversammlung am Mittwoch in die Statuten schreiben. Nur: Die Basis machte nicht mit. Wohl aus Angst, ihr Premium-Label zu verwässern. Bei der Abstimmung verweigerten

die Delegierten dem Vorstand das Zweidrittelsmehr. Damit dürfen weiterhin nur Migros und Coop das Bio-Suisse-Label verwenden.

Doch damit haben sich die Bio-bauern womöglich keinen Gefallen getan. Denn so überlassen sie das Feld der Konkurrenz. Für die Kunden wird es langsam unübersichtlich: Längst gibt es neben der Knospe unzählige weitere Bio-Linien auf dem Markt. Die Migros etwa verkauft schon länger grosse Mengen der deutschen Bio-Marke Alnatura, sie produziert nach niedrigeren Standards als von Bio-Suisse vorgegeben. Migros-Tochter Denner wiederum hat angefangen, die Bio-Linie Enerbio des deutschen Drogeriemarktes Rossmann zu importieren.

Auch Lidl und Aldi haben bereits ihre eigenen Bio-Programme auf dem Markt. Diese wollen sie massiv ausbauen, denn beide konnten ihre Umsätze mit Bio-



Um die Bio-Knospe gibt es ein Gerangel.

Produkten im letzten Jahr um 50% oder mehr steigern. Bizar: Sowohl Lidl wie Aldi arbeiten mit zertifizierten Schweizer Bio-Bauern zusammen. Deren Produkte entsprechen zwar den strengen Richtlinien von Bio-Suisse, aber wenn sie bei den Discountern ins Regal kommen, darf das Knospe-Label trotzdem nicht drauf sein.

Bio Suisse teilt mit, dass man die Gründe für die Ablehnung des zweiten Labels analysiere. Der Auftrag, eine neue Markenpolitik auszuarbeiten und umzusetzen, bleibe jedoch bestehen. «Wir wollen weiter wachsen und suchen deshalb attraktive Modelle zur Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern.»

Auch den Kunden wäre ge-dient, wenn der Label-Salat in den Ladenregalen aufgeräumt würde. Die Übersicht über all die verschiedenen Standards zu behalten, ist kaum mehr möglich.