



Karl-Johan Persson

steht seit 2009 an der Spitze von H&M. Der 38-jährige Enkel von Firmengründer Erling Persson treibt die Expansion des schwedischen Konzerns voran. Weltweit existieren 2908 Filialen, auch für Marken wie „COS“, „& Other Stories“, „Monki“ und „Weekday“.

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Konsum ist etwas Gutes“

H&M-Vorstandschef und -Miteigentümer Karl-Johan Persson über die Verantwortung der Textilhandelskette für die Arbeitsbedingungen in Bangladesch und den Widerspruch zwischen Wachstum und Nachhaltigkeit

SPIEGEL: Herr Persson, H&M bezeichnet sich selbst als verantwortliches Unternehmen. Haben Sie über Ihre Verantwortung nach der Katastrophe von Bangladesch neu nachgedacht? Dort starben beim Einsturz des Rana-Plaza-Komplexes in Dhaka mit fünf Textilfabriken mehr als 1100 Menschen.

Persson: Nein. H&M hat nicht im Rana Plaza produzieren lassen. Wir versuchen seit vielen Jahren, die Bedingungen in der Textilbranche zu verbessern. Die furchtbare Katastrophe in Bangladesch hat jetzt bewirkt, dass wir als erstes Unternehmen ein Brandschutzabkommen unterzeichnet haben, dem sich inzwischen viele andere angeschlossen haben.

SPIEGEL: Das hätten Sie doch viel früher tun können. Seit 2006 starben allein bei Bränden in Bangladeschs Textilfabriken

etwa 700 Menschen. Warum hat H&M das Abkommen erst jetzt unterschrieben?

Persson: Das ist das erste Abkommen dieser Art. Ein solcher Schritt ist nur sinnvoll, wenn viele – am besten alle – Unternehmen ihn mitgehen. Das war zuvor nicht der Fall. Aber wir haben bereits vorher viel getan. Wir haben mehr als 500 000 Textilarbeiter in Feuer- und Sicherheitsmaßnahmen geschult, das ist Teil unseres Verhaltenskodexes. Und wir haben die Namen unserer 800 Zulieferbetriebe veröffentlicht und damit erstmals für Transparenz gesorgt. Das Problem ist ein anderes. Wir haben es in Bangladesch mit einem korrupten System zu tun: Die zusammengestürzte Fabrik war für weniger Stockwerke genehmigt, als es tatsächlich waren. Die Katastrophe hat nun alle – die Regierung

und die Unternehmen dort – enger zusammengebracht.

SPIEGEL: Sie lassen Ihre Zulieferbetriebe regelmäßig durch firmeneigene Kontrolleure prüfen, wie etwa 2009 die Firma Garib & Garib in Bangladesch. Dort waren Feuerlöscher nicht zugänglich, H&M ließ trotzdem weiterproduzieren. Ein Jahr danach kam es dort zu einem Brand mit 21 Toten ...

Persson: ... das war ein Desaster. Wir hatten dort einmal kontrolliert und auf Besserung gedrungen. Wir trennen uns erst von unseren Zulieferern, wenn sie bei einer zweiten Kontrolle auffallen. Vielleicht hätten wir in diesem Fall besser prüfen müssen. Aber hätten wir diese Fabrik verlassen sollen? Ich glaube nicht, das hätte niemandem genutzt. Weil die Fabrik signalisiert hat, dass sie die Situation ver-

bessern will, haben wir sie nach dem Unglück häufiger besucht.

SPIEGEL: Es gab erschütternde Fotos der Toten aus dem Rana-Plaza-Building. Was lösen diese Fotos bei Ihnen aus?

Persson: Menschen sind gestorben. Das ist furchtbar. Es ist schwer für mich, das angemessen zu beantworten. Aber mich bewegt das genauso wie Sie.

SPIEGEL: Was wird Sie das Brandschutzabkommen kosten?

Persson: 500 000 Dollar jährlich. Es läuft über fünf Jahre, also insgesamt 2,5 Millionen Dollar.

SPIEGEL: 500 000 Dollar sind nicht mal 0,0025 Prozent Ihres jährlichen Umsatzes. Mehr ist Ihnen Verantwortung nicht wert?

Persson: Das ist nur eine von vielen Aktivitäten. Wir sind unter anderem der größte Abnehmer von biologischer Baumwolle. Wir beschäftigen mehr als hundert Menschen, die sich nur mit Nachhaltigkeitsaspekten befassen. Wir gehen äußerst restriktiv mit Chemikalien in Kleidung um. Wir sind das erste Mode-Unternehmen, das gebrauchte Kleidung wieder einsammelt und einem Recycling zuführt. Und wir wollen bis 2015 CO₂-neutral produzieren.

SPIEGEL: Das klingt ambitioniert.

Persson: Das ist es auch. Deshalb ärgert es mich, wenn H&M als verantwortungsloser Billigheimer dargestellt wird. Wir organisieren Programme, um den Dialog zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten zu fördern. Wir klären Textilarbeiter über ihre Rechte und Mindestlöhne auf. Mit unserem Einfluss vor Ort können wir für einen echten Wandel sorgen. Es gibt wohl kaum eine andere Firma, die so langfristig nachhaltig denkt und investiert.

SPIEGEL: Mit dem Brandschutzabkommen lösen Sie eigentlich nur eine Selbstverständlichkeit ein: sichere Arbeitsplätze für die Näherinnen. Die restlichen Probleme bleiben – Zwangsarbeit, Überstunden, niedrige Löhne. Wann waren Sie das letzte Mal in Bangladesch?

Persson: Im vorigen September. Ich habe die Premierministerin Scheich Hasina getroffen und verlangt, dass die Mindestlöhne nicht nur angehoben, sondern jährlich neu überprüft werden. Diese Forderung von uns ist nicht neu, wir haben bereits 2006 einen Brief an die Regierung geschrieben und höhere Mindestlöhne gefordert. 2010 haben wir diese Forderung wiederholt, der Mindestlohn wurde damals verdoppelt.

SPIEGEL: Der Mindestlohn beträgt umgerechnet etwa 30 Euro im Monat. Wissen Sie, wie viele Überstunden eine Näherin machen muss, um den Lohn zu erzielen, damit sie eine vierköpfige Familie ernähren kann?

Persson: Es gibt mehrere Definitionen, welcher Lohn zum Lebensunterhalt benötigt wird.

SPIEGEL: Die Organisation „Asia Floor Wage“ sagt, dass ein existenzsichernder Lohn bei etwa 120 Euro im Monat liege.

Für eine unqualifizierte Näherin sind bis zu 100 Überstunden im Monat nötig, um diesen Lohn zu erzielen.

Persson: Die Asia-Floor-Wage-Definition ist umstritten. Wir halten uns an das „Fair Wage Network“. Die haben 200 H&M-Zulieferer und ihre Einkommensstrukturen sowie Überstundenregelungen untersucht. Es ist schwierig herauszufinden, was ein existenzsichernder Lohn ist.

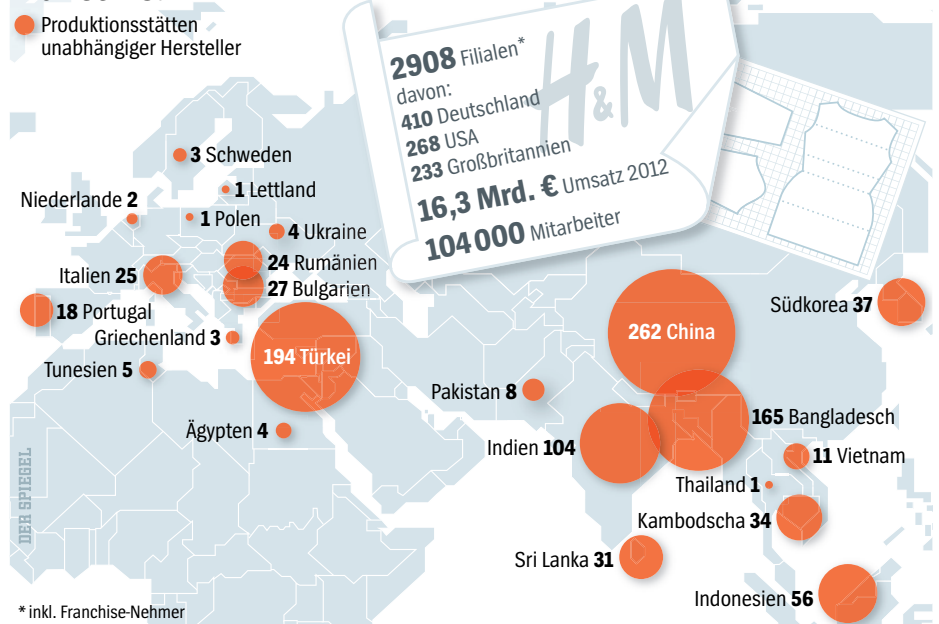
SPIEGEL: Auch die Näherinnen, die in Ihrem Auftrag arbeiten, werden nach einem täglich vorgegebenen Produktionsziel bezahlt. Warum ist es so schwierig, den Mindestlohn zu erhöhen oder aber einen festen Monatslohn einzuführen?

Persson: Dann bliebe vielleicht H&M in Bangladesch, aber Tausende andere Einkäufer würden sich woanders eindecken. Das wäre ein Desaster für Bangladesch. Hier gibt es rund 3,5 Millionen Textilarbeiter, davon sind etwa 80 Prozent Frauen. In 4500 Textilfabriken werden 20 Mil-

SPIEGEL: Warum verlangen Sie von Ihren Zulieferern nicht, höhere Löhne zu zahlen, wenn man sich schon nicht über einen höheren staatlichen Mindestlohn einigen kann? Sie sind der größte Einkäufer in Bangladesch. Sie haben die Macht.

Persson: Ich würde sofort einen H&M-Aufschlag zahlen und hätte gern ein faires Lohnsystem für die gesamte Branche. In der Praxis aber arbeiten die Menschen in einer Fabrik vielleicht zu 10 Prozent für uns, die übrigen 90 Prozent für andere Unternehmen. Wenn nur wir mehr für unseren Teil der Waren zahlen, um damit höhere Löhne zu ermöglichen, wäre das schwierig zu handhaben. Wir haben außerdem ein anderes Problem: Die Kunden denken, ein Shirt, das für 9,90 Euro verkauft wird, muss im Gegensatz zu einem für 49,90 Euro unter ganz schlimmen Bedingungen hergestellt worden sein. Dabei stammt es aus derselben Fabrik.

Planet H&M



liarden Dollar Umsatz gemacht, 80 Prozent der Exporte sind Textilien.

SPIEGEL: Glauben Sie ernsthaft, andere Unternehmen würden wegen so geringer Mehrkosten den Produktionsstandort wechseln?

Persson: Das ist nicht so einfach, wie es vielleicht klingt. In der Textilindustrie verdienen die Angestellten schon heute besser als in der Landwirtschaft, auch Lehrer oder Ärzte bekommen kaum mehr. Würde man den Lohn signifikant anheben, würde das gesamte Einkommensgefüge durcheinandergeraten. Gleichzeitig bitten Entwicklungshelfer mich immer wieder, die Produktion nach Afrika zu verlagern, die Menschen dort würden die Jobs dringend benötigen. Wenn ich das täte, würde das dort die Armut schmälern, okay. Ich wette, in Bangladesch käme sie schlagartig zurück.

SPIEGEL: Die „Kampagne für Saubere Kleidung“ hat ausgerechnet, dass ein T-Shirt gerade mal zwölf Cent mehr kosten würde, wenn die Mindestlöhne in Bangladesch verdoppelt werden würden, weil die Lohnkosten nur ein bis drei Prozent des Endpreises ausmachen. Warum sorgen Sie angesichts solch marginaler Zusatzkosten nicht für bessere Löhne?

Persson: Noch einmal: Wir besitzen keine eigenen Fabriken, zahlen also die Löhne nicht. Es muss eine Gesamtlösung geben. Es bringt nichts, wenn nur wir allein besser zahlen. Alle Einkäufer müssen an einem Strang ziehen. Wenn wir die Zulieferer zu 100 Prozent auslasten würden, ginge das vielleicht. So ist es aber in der Realität nicht. Wir haben bislang nur vier Fabriken, die ausschließlich für uns arbeiten. Dort probieren wir auch einiges aus. Eine fünfte Fa-



ABIR ABDULLAH / PICTURE ALLIANCE / DPA

Ausgebrannte H&M-Zulieferfabrik Garib & Garib 2010 in Bangladesch: „Das war ein Desaster“

brik ist gerade im Aufbau. Dort werden bereits höhere Löhne gezahlt, und dort wird nur ökologische Baumwolle eingesetzt. Das ist keine Mumbo-Jumbo-Folklore, was wir da machen. Wir meinen es ernst.

SPIEGEL: Interessieren sich Kunden zu wenig für die Herkunft ihrer Kleidung?

Persson: Am liebsten würde ich an jedes Kleidungsstück unseren Nachhaltigkeitsreport hängen. Denn je mehr der Kunde weiß, desto größer wird der Druck auf Firmen, die ihrer Verantwortung nicht nachkommen. Insofern ist der öffentliche Druck gut. Das zwingt uns, mehr zu machen. Ich gebe zu, vor 20 Jahren hatten weder wir noch andere Firmen das Thema Nachhaltigkeit auf dem Radar, weil der Druck fehlte. Aber die Fortschritte seither sind enorm – zumindest für uns.

SPIEGEL: Kam es für Sie nie in Frage, eigenen Fabriken aufzubauen?

Persson: Nein, das wäre ein komplett anderes Geschäftsmodell. Unser Geschäft ist Design und Handel, darin haben wir lange Erfahrung, darauf wollen wir uns fokussieren. Kaum ein Händler hat eigene Fabriken. Das muss aber kein Nachteil sein. Wir haben trotzdem Millionen Menschen Jobs gegeben, die vor 20 Jahren noch in Armut lebten. Das ist phantastisch. Wir sorgen für ein besseres Leben.

SPIEGEL: Jetzt tun Sie so, als hätten Sie keine ökonomischen Interessen, sondern wären eine Charity-Organisation.

Persson: Nein, da verstehen Sie mich falsch. Wir sind ein profitorientiertes und wettbewerbsfähiges Unternehmen. Wir sind aus vier Gründen in Bangladesch oder China: geringe Kosten, gute Qualität, Nachhaltigkeit und Marktnähe. Trotzdem ist es für mich kein Widerspruch, kostengünstig zu produzieren und Wohlstand vor Ort zu schaffen.

SPIEGEL: Das Kampagnennetzwerk „Avaaz“ hat Sie vor kurzem in einer Anzeige abgebildet, auf der auch eine trauernde Frau aus Bangladesch zu sehen war. Die Frage lautete: „Enough Fashion Victims?“ Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie so etwas sehen?

Persson: Als weltweit agierendes Unternehmen sind wir nun mal eine Zielscheibe. Das finde ich zwar unfair, weil wir im Gegensatz zu vielen anderen hart an Verbesserungen arbeiten. Gemessen an anderen Ungerechtigkeiten, die es weltweit gibt, ist das aber marginal, und ich kann gut damit leben.

SPIEGEL: Es wurde zum Boykott von H&M aufgerufen. Spüren Sie Auswirkungen?

Persson: Nein. Wir hatten bisher ein gutes Jahr, obwohl die Textilbranche als Ganzes gerade Probleme hat. Dennoch ist es natürlich nicht hilfreich, wenn zum Boykott aufgerufen wird. Deshalb sprechen wir auch mit kritischen Institutionen oder Nichtregierungsorganisationen. Viele von denen sagen, wir machen einen guten Job. Ist er perfekt? Nein. Aber die Kunden müssen verstehen, dass das ein langfristiger Einsatz von unserer Seite ist.

SPIEGEL: Liegt das nicht auch daran, dass die Geschäftsphilosophie von H&M, also immer schneller, immer mehr und immer



MARKUS MARCETIC / AGENTUR FOCUS / DER SPIEGEL

Persson beim SPIEGEL-Gespräch* „Keine Mumbo-Jumbo-Folklore“

günstiger zu verkaufen, dem Prinzip von Nachhaltigkeit entgegensteht?

Persson: Nein. Konsum ist etwas Gutes. Kein Unternehmen der Welt würde sich mit weniger Absatz, weniger Kunden, weniger Arbeitsplätzen zufriedengeben, nur weil das gut für die Umwelt ist. Wachstum ist ein Antreiber. Man muss den Prozess nur gestalten, der Profit muss nachhaltig erwirtschaftet werden. Unsere Kunden sollen sich sicher sein, dass das bei H&M an erster Stelle steht.

SPIEGEL: Die deutsche Eco-Fashion-Firma Hess Natur verkauft ihre T-Shirts für 19,95 Euro und verdient daran nur 28 Cent. H&M verkauft T-Shirts für 4,95 Euro. Wie viel verdienen Sie daran?

Persson: Das weiß ich nicht. Aber unser durchschnittlicher Gewinn liegt bei mehr als zehn Prozent. Firmen wie Hess Natur beziehen keine so großen Mengen wie wir. Sie sorgen auch nicht für so viele Jobs weltweit. Dennoch: Auch wir haben das Ziel, komplett faire Mode herzustellen. Mir schwebt ein weltweit gültiges Siegel für die Branche vor, ähnlich wie das Fair-Trade-Siegel beim Kaffee. Nur wer sich an definierte Standards bei Löhnen, Umwelt und sozialen Aspekten hält, soll es an seine Textilien hängen dürfen. Dann können die Kunden entscheiden, wo und was sie kaufen.

SPIEGEL: Haben nicht gerade Sie die Kunden erst dazu erzogen, immer schneller zu konsumieren? H&M bietet jeden Tag neue Kleidungsstücke in seinen Geschäften an. Wer braucht das?

Persson: Das ist eine philosophische Frage. 99 Prozent der Dinge des Alltags benötigen wir nicht, den regelmäßigen Friseurbesuch genauso wenig wie neue Kleidung. Was hieße es denn, wenn wir alle 20 Prozent weniger konsumieren? Es würde bedeuten: 20 Prozent weniger Jobs, 20 Prozent weniger Steuern, 20 Prozent weniger Geld für Schulen, Ärzte, Straßen. Die Weltwirtschaft würde zusammenbrechen. Ich bin der festen Überzeugung, dass die Welt durch Wachstum heute besser ist als vor 20 Jahren. Und sie wird in 20 Jahren besser sein als heute.

SPIEGEL: Würden Sie im Zweifel dennoch auf Wachstum und Gewinn verzichten, um nachhaltiger zu werden?

Persson: Das ist eine schwierige Frage. Ich könnte Ihnen jetzt sagen, wir investieren morgen fünf Milliarden Euro in Nachhaltigkeit. Würde das etwas bringen? Ja, denn wir glauben, dass Wachstum, Profit und Nachhaltigkeit keine Gegensätze sind. Aber wir wollen sowohl ein faires als auch profitables Unternehmen sein, denn sonst könnten wir keine neuen Filialen eröffnen, keine Designs mehr produzieren, keine neuen Jobs schaffen. H&M gäbe es bald nicht mehr.

SPIEGEL: Herr Persson, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Mit den Redakteuren Janko Tietz und Susanne Amann in Stockholm.