

KURZRECHERCHE

# Menschenrechtliche Sorgfalt ist machbar

Recherche zur Umsetzbarkeit menschenrechtlicher Sorgfalt in deutschen und europäischen Unternehmen

Julia Thrul, Cornelia Heydenreich & Sarah Lincoln



**Brot**  
für die Welt

GERMANWATCH

## Impressum

### **Autorinnen:**

Julia Thrul, Cornelia Heydenreich & Sarah Lincoln

### **Redaktion:**

Daniela Baum

### **Herausgeber:**

Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst  
Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.  
Caroline-Michaelis-Straße 1, D-10115 Berlin  
Telefon +49 (0)30 65211-0  
Internet: [www.brot-fuer-die-welt.de](http://www.brot-fuer-die-welt.de)

Germanwatch e.V.

Büro Berlin:  
Stresemannstr. 72  
D-10963 Berlin  
Telefon +49 (0) 30 / 28 88 356-0  
Internet: [www.germanwatch.org](http://www.germanwatch.org)

Büro Bonn:  
Kaiserstr. 201  
D-53113 Bonn  
Telefon +49 (0)228 / 60 492-0

März 2016

ISBN 978-3-943704-44-0

Fotonachweis Titelbildcollage: Cornelia Heydenreich, Gisela Burckhardt, Robert Scoble (CC-BY-2.0, <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0>), Sebastian Röttters (oben v.l.n.r.); Mirjam Leuze, Gisela Burckhardt, Mirjam Leuze, Verena Glass (unten v.l.n.r.)

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in den befragten Unternehmen und Initiativen</b> .....	<b>6</b>
3.1	Von KMU bis Großunternehmen – die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ist für alle umsetzbar .....	6
3.2	Integration ins Gesamtunternehmen .....	8
3.3	Mehr als nur Lieferkettenverantwortung .....	10
3.4	Risiken abschätzen und Auswirkungen ermitteln .....	11
3.5	Unterstützung und erhöhter Einfluss durch Unternehmenskooperation und Multistakeholder-Initiativen .....	13
3.6	Transparenz.....	15
<b>4</b>	<b>Herausforderungen und Hürden</b> .....	<b>17</b>
4.1	Gemeinsames Verständnis .....	17
4.2	Mut zur Lücke .....	17
4.3	Antrieb von innen und von außen.....	18
<b>5</b>	<b>Regulierung – ein Motor für mehr Sorgfalt</b> .....	<b>20</b>
5.1	Dodd-Frank Act, USA 2010 .....	20
5.2	Modern Slavery Act, Großbritannien 2015 .....	21
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen für politische Maßnahmen in Deutschland</b> .....	<b>23</b>
6.1	Unterstützung .....	23
6.2	Regulierung .....	24
<b>7</b>	<b>Danksagung</b> .....	<b>27</b>

# 1 Zusammenfassung

Die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen geben vor, dass Unternehmen die menschenrechtlichen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit identifizieren, negativen Auswirkungen vorbeugen, Schäden wiedergutmachen und diese Schritte transparent kommunizieren sollen. Die vorliegende Recherche zeigt, dass diese Sorgfaltsanforderungen auch umsetzbar sind. Befragt wurden Unternehmen, aber auch Unternehmensberater/innen und Menschenrechtsexpert/innen. Die Erfahrungsberichte zeigen auf, dass sich sowohl komplexe, große und multinationale Unternehmen als auch kleinste KMU ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht stellen können.

Die Maßnahmen der Unternehmen reichen von Schulungen ihrer Zulieferer über langfristige Verträge mit den Lieferanten bis hin zu einer Reduzierung der Anzahl der Zulieferer. Wo ein einzelnes Unternehmen nicht weiterkommt, zum Beispiel bei strukturellen Herausforderungen wie Vereinigungsfreiheit oder existenzsichernden Löhnen, suchen engagierte Unternehmen die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Branche, mit Gewerkschaften oder auch mit Multistakeholder-Initiativen wie der Fair Wear Foundation.

Die Befragung der Unternehmen hat verdeutlicht, dass noch viel Bewusstseinsbildung zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht erforderlich ist. Das fängt damit an zu klären, um welche Themen und Herausforderungen es bei der menschenrechtlichen Verantwortung der Unternehmen überhaupt geht. Aber nicht nur Unkenntnis ist zu verzeichnen, auch der deutsche Perfektionismus und der eigene Anspruch, keine Fehler machen zu dürfen, steht deutschen Unternehmen mitunter im Wege, um überhaupt den ersten Schritt auf dem Weg der Erfüllung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht zu gehen.

Vor dem Hintergrund der Frage, ob die Erfüllung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht freiwillig bleiben oder verbindlich reguliert sein sollte, wurden zwei existierende Regulierungsbeispiele untersucht: der *Dodd-Frank Act* aus den USA und der *Modern Slavery Act* aus Großbritannien. Beide Beispiele zeigen, dass gesetzliche Vorgaben die Wirtschaft nicht ruinieren, sondern Verbesserungen schneller vorantreiben können.

In den Gesprächen betonten die Befragten vor allem die Aufgabe des Staates, bestehende Gesetze und Willenserklärungen zur Achtung von Menschenrechten konsequenter umzusetzen. Auch die Vorbildrolle des Staates mahnten die Gesprächspartner/innen an, insbesondere bei der Auftragsvergabe der öffentlichen Hand und bei der Außenwirtschaftsförderung.

Unternehmen, die sich bereits in größerem Umfang ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht stellen, sehen die Grenzen ihres eigenen Engagements, wenn ihre Konkurrenten nicht mitziehen. Diese Unternehmen halten eine gesetzliche Regelung für erforderlich. Dabei sollte die Politik die in den Gesprächen geäußerten Bedenken der Unternehmen berücksichtigen und darauf hinwirken, dass eine wirksame und zielführende Rahmensetzung geschaffen wird.

## 2 Einleitung

Dieses Papier fasst die Ergebnisse einer Kurzrecherche zusammen, die Brot für die Welt und Germanwatch Ende 2015 in Auftrag gegeben haben.

Ziel der Recherche war es festzustellen, wie die konkrete Umsetzungspraxis menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht (*Human Rights Due Diligence* – HRDD) in Unternehmen aussieht, wie viel Aufwand es bedeutet und wie sich gesetzliche Vorgaben, wie beispielsweise der *Dodd-Frank Act* in den USA, auf die Umsetzung auswirken.

Dieses Papier soll einen konstruktiven Beitrag zur Debatte um die Gestaltung des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte leisten. Es geht praktischen Bedenken, die insbesondere viele Verbände im Namen der Unternehmen in den letzten Monaten äußerten, nach und zeigt potenzielle Lösungen auf.

Grundlage der hier aufgeführten Ergebnisse sind hauptsächlich Interviews mit Unternehmen, Unternehmensberater/innen, Multistakeholder-Initiativen und Menschenrechtsinstituten. Ergänzend wurden auch publizierte Nachhaltigkeitsberichte, Veröffentlichungen von Nichtregierungsorganisationen, Industrieverbänden und Brancheninitiativen sowie Medienberichte hinzugezogen. Regierungsvertreter/innen und von Menschenrechtsverletzungen Betroffene waren nicht Teil dieser Untersuchung. Die große Mehrheit der knapp 30 befragten Unternehmen hat ihren Hauptsitz in Deutschland und wurde aufgrund der progressiven Einstellung zu Nachhaltigkeit und/oder gesellschaftlicher Verantwortung ausgesucht. Dabei lag ein Schwerpunkt auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), da im Rahmen der Erarbeitung des Nationalen Aktionsplans von Wirtschaftsverbänden häufig angeführt wurde, dass insbesondere KMU mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht überfordert seien.

Die aufgeführten Erkenntnisse und vor allem die Zitate geben nicht notwendigerweise die Meinung der Autorinnen oder der Herausgeber wieder, sondern beziehen sich ausschließlich auf die Ergebnisse der Kurzrecherche. Manche Gesprächspartner oder Unternehmen haben sich entschlossen, ihre Meinung nur anonym anführen zu lassen.

Aufgrund der kurzen Zeitspanne, die für die Recherche zur Verfügung stand, konnte nur eine begrenzte Anzahl an Unternehmen befragt werden und es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentativität.

### **3 Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in den befragten Unternehmen und Initiativen**

Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von Unternehmen ist ein relativ neuer Terminus, aber das damit verbundene Anliegen besteht seit Jahrzehnten: Unternehmen sollen bei ihrem weltweiten Handeln die Menschenrechte achten. Zentraler Referenzrahmen für die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von Unternehmen sind die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (*UN Guiding Principles – UNGP*), die der UN-Menschenrechtsrat im Jahr 2011 verabschiedet hat. Angelehnt an bereits bestehende Konzepte der Risikominimierung im Unternehmensmanagement, sollen Unternehmen demnach die menschenrechtlichen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit identifizieren, negativen Auswirkungen vorbeugen, sowie Schäden beheben und wiedergutmachen und diese Schritte transparent kommunizieren.

In der vorliegenden Publikation werden verschiedene Aspekte der praktischen Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht anhand von Unternehmensbeispielen aufgezeigt. Dabei dienen die Anforderungen aus den UN-Leitprinzipien als Grundlage.

#### **3.1 Von KMU bis Großunternehmen – die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ist für alle umsetzbar**

*„Die Verantwortung von Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte obliegt allen Unternehmen unabhängig von ihrer Größe.“ (Leitprinzip 14)*

In der Debatte um die Machbarkeit menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht wird immer wieder kritisiert, dass große Unternehmen oft zu komplexe Lieferketten hätten, um ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachzukommen. Kleine Unternehmen dagegen hätten weder die Ressourcen, das Know-How noch den nötigen Einfluss auf ihre Lieferketten. Diesen Einwänden wurden klare Absagen von solchen Gesprächspartner/innen erteilt, die sich bereits mit der Thematik ernsthaft beschäftigen.<sup>1</sup> Die Größe ist kein Hinderungsgrund und darf nicht von der Eigenverantwortung ablenken, wo man mit wem wie Geschäfte macht.

Eine Reihe von Maßnahmen hängt überhaupt nicht von der Größe eines Unternehmens ab. So beinhaltet die Sorgfaltspflicht auch die Vertragsgestaltung mit Zulieferfirmen. Jedes Unternehmen kann menschenrechtliche Anforderungen, zum Beispiel im Bereich Arbeitsschutz oder Vereinigungsfreiheit, in die Vertragsverhandlungen integrieren. Eine menschenrechtliche Sorgfaltspflicht bedeutet aber auch zu prüfen, ob für Zulieferer überhaupt faire Bedingungen geschaffen werden, zum Beispiel bei den Einkaufspreisen und den Lieferfristen. Solche ersten Schritte kann jedes Unternehmen leisten, egal wie groß und komplex die Lieferkette oder wie klein und knapp an Ressourcen der Betrieb ist.

Auch komplexe Lieferketten sind kein Hinderungsgrund, menschenrechtliche Sorgfalt walten zu lassen. Bei Fragen der Qualität und Sicherheit steht es außer Frage, dass Unternehmen diese auch

---

<sup>1</sup> Einige der Gesprächspartner/innen hatten weder von den UN-Leitprinzipien noch von menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht gehört und dementsprechend zuerst eine negative Einstellung zu „noch einer Auflage“. Oft wurde im Gespräch schnell klar, dass „fares“ Geschäftsgebaren und Menschen mit „Würde und Respekt“ zu behandeln bereits praktiziert und viele Anforderungen der Leitprinzipien schon abgedeckt werden.

über die gesamte Lieferkette hinweg sicherzustellen haben. Je mehr Lieferanten ein Unternehmen hat, desto schwieriger wird es jedoch, die Risiken – nicht nur die menschenrechtlichen – in den Griff zu bekommen. Doch ein Lieferantennetzwerk ist keine statische Größe, sondern kann aus menschenrechtlichen Erwägungen auch bewusst reduziert werden, um die Risiken zu minimieren, wie das Beispiel Tchibo zeigt.

## Weniger ist manchmal mehr

### **Tchibo versucht durch langfristige Lieferbeziehungen mit weniger Produzenten die Lieferkette in den Griff zu bekommen**

Tchibo versucht durch langfristige Lieferbeziehungen mit weniger Produzenten die Lieferkette in den Griff zu bekommen

Tchibo zählt zu den zehn führenden Textilhändlern in Deutschland, verkauft jedoch ebenfalls Kaffee, Haushaltsartikel und viele andere Produkte. Das Unternehmen aus Hamburg beschäftigt weltweit rund 12.500 Mitarbeiter/innen, davon über 8.500 in Deutschland.

In den zurückliegenden Jahren stand Tchibo mehrfach in der Kritik wegen Arbeitsrechtsverletzungen in der Lieferkette. Im Jahr 2006 hat Tchibo erstmals „Nachhaltigkeit“ explizit als Ziel der langfristigen Unternehmensstrategie festgelegt. Seitdem richtet das Unternehmen Kernbereiche der Geschäftstätigkeit verstärkt in Richtung Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung aus.

Dies umfasst seit 2010 auch eine veränderte Einkaufsstrategie. Tchibo setzt verstärkt auf langfristige Lieferantenbeziehungen mit strategisch wichtigen Partnern und hat die Anzahl der Lieferanten seit 2010 deutlich reduziert. So produzierten im Jahr 2014 780 Lieferanten die Gebrauchsartikel für Tchibo, im Jahr 2010 waren es noch 930. *„Je weniger Lieferanten und je langfristiger die Geschäftsbeziehung, desto einfacher die Herstellung von Transparenz, größer das Vertrauen und schneller der Implementierungserfolg“*, heißt es im Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens.

Ein zentrales Element bei Tchibo zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Lieferkette ist das Qualifizierungsprogramm für Lieferanten. Lokale Trainer/innen moderieren den Dialog von Manager/innen und Vertreter/innen der Beschäftigten aus den Betrieben, die gemeinsam Lösungen für Problemsituationen erarbeiten. Je nach Problemlage führt dies zu verbessertem Gesundheits- und Arbeitsschutz, zu höheren Löhnen oder besseren Sozialleistungen wie zum Beispiel Unterkünften. Bis Ende 2014 waren 320 Produktionsstätten aus neun Ländern in Asien und Afrika in das Qualifizierungsprogramm eingebunden. Von diesen Lieferanten bezieht Tchibo zwei Drittel seines Einkaufsvolumens.

Nicht alle strukturellen Herausforderungen kann ein Unternehmen allein lösen und Tchibo setzt deshalb auch auf Zusammenarbeit mit anderen Akteuren. So kooperiert das Unternehmen mit der internationalen Textildachgewerkschaft IndustrieALL Global Union und europäischen Textilhändlern zu Fragen eines existenzsichernden Lohnes und des Rechts, sich gewerkschaftlich zu organisieren und Tarifverhandlungen zu führen.

Auch auf nationaler Ebene setzt Tchibo auf Zusammenarbeit und ist Mitglied im Bündnis für nachhaltige Textilien des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Das Textilbündnis sieht unter anderem einen Brand Performance Check vor, also die Bewertung der Mitgliedsunternehmen. Wenn dies zu einem wirksamen Verfahren wird, könnte Tchibo endlich einen der berechtigten Kritikpunkte angehen: Denn bisher verfügt das Unternehmen über keine unabhängige Verifizierung durch eine Multistakeholder-Initiative, wie zum Beispiel die Fair Wear Foundation (FWF). Eine solche Überprüfung würde die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zum eigenen Engagement und den Bedingungen in den Produktionsstätten erhöhen und mehr Transparenz schaffen.

Kleine Unternehmen haben sehr oft die Vorteile von kurzen Entscheidungswegen sowie langjährigen, persönlichen Vertrauensverhältnissen zu Lieferanten und ein gutes Verständnis für die Prozesse von Anfang bis Ende. Dies vereinfacht das Erkennen potenzieller Rechtsverletzungen, die Kommunikation sowie das Ändern der Prozesse. Dies bestätigen auch die Befragungen im Rahmen dieser Publikation. Dass auch ein kleiner Handwerksbetrieb in der Lage ist, menschenrechtliche Sorgfaltspflicht zu praktizieren, zeigt das Beispiel eines Steinbildhauers im Kasten auf Seite 9.

*„Es wird oft behauptet, dass kleinere Unternehmen nur wenig Einfluss auf Zulieferfabriken ausüben können. Das ist nur teilweise korrekt: ein langfristiges Käufer-Hersteller-Verhältnis, das auf Vertrauen beruht, ist ein großer Teil der Lösung, vielleicht sogar wichtiger als Größe.“<sup>2</sup>*

Margreet Vrieling, Fair Wear Foundation

Wo große und kleine Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten haben, kann dies auch für die gesamte Branche Impulse setzen, wie das folgende Zitat unterstreicht:

*„Als kleines Unternehmen profitiert man durchaus auch mal von den großen Unternehmen, die mit hohen Ressourcen gute Arbeit machen, von der die ganze Branche profitiert.“*

Hilke Patzwall Vaude GmbH

## 3.2 Integration ins Gesamtunternehmen

*Leitprinzip 19 und der zugehörige Kommentar führen aus, dass die Verantwortung für die menschenrechtliche Sorgfalt „in einem angemessenen Aufgabenbereich innerhalb des Unternehmens angesiedelt wird“.*

Bei den Gesprächen mit den Unternehmen und Menschenrechtsexpert/innen wurde schnell deutlich, wie wichtig es ist, wo im Unternehmen die Verantwortlichkeit für das Menschenrechtsthema angesiedelt ist. Falls Corporate Social Responsibility (CSR) nur ein Teil von Marketing und PR ist, durchschauen das nicht nur die Angestellten, sondern auch Verbraucher/innen und Investor/innen nach einer Weile. Der Vorstand bzw. die Eigentümer/innen müssen von ganz oben täglich und konsequent eine Unternehmenskultur schaffen, die eine effektive menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ermöglicht.

Verantwortungsbewusst denkende KMU im Familienbesitz haben es häufig einfacher, diese Anforderungen umzusetzen – oft tun sie das bereits seit Generationen. Wenn Mitarbeiter/innen sehen, wie zum Beispiel bestimmte Angebote nicht angenommen werden, weil der Lieferant im Hinblick auf Arbeitnehmerschutz unzuverlässig ist, auch wenn er den besseren Preis als sein Konkurrent anbietet, dann beeinflusst das ihre tägliche Praxis. Das gegenteilige Signal setzt eine Unternehmensleitung, wenn ein CSR-Beauftragter völlig entkoppelt von Produktionsleitung oder der Einkaufsabteilung arbeitet und dort keinen Einfluss hat. In diesem Fall hat menschenrechtliche Sorgfalt keine hohe Priorität im Unternehmen, egal was zu anderen Gelegenheiten beteuert wird.

---

<sup>2</sup> Originalzitat: „It’s often said that small companies only have little leverage with factories. This is only partly true: good, long-term buyer-supplier partnerships built on trust are a big part of the equation, perhaps even more important than size.“

## Handwerk mit Verantwortung

Kann man es kleinen Handwerksbetrieben wie einem Steinbildhauer zumuten, die Anforderungen aus den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte in der Praxis umzusetzen? Ja, es wird bereits gemacht, wie die folgende Fallstudie zeigt.

Faire Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter/innen, daran denkt man sofort. Sehr wichtig sind bei Grabsteinen auch die Kunden, die gerade in der Zeit der Trauer eines besonders verantwortungsbewussten Respekts und würdevollen Services bedürfen. Spricht man länger über die Details mit Timothy C. Vincent, Steinbildhauer in Wetter, dann kommen noch mehr Aspekte der praktischen Umsetzung zum Vorschein. Für ihn ist auch die Herkunft der Steine relevant. Das umfasst nicht nur die Arbeitsbedingungen in den Steinbrüchen, sondern auch die Auswirkungen eines Steinbruches auf die Bevölkerung vor Ort. Aus diesem Grund hat er sich bewusst für Steine aus der EU entschieden, deren Herkunft eindeutig geklärt werden kann.

Darüber hinaus stellt sich Herr Vincent weitere Fragen: *„Wer, und unter welchen Umständen, stellt die Werkzeuge her, die ich benutze?“* Für seine Werkzeuge hat er inzwischen einen Hersteller gefunden, der sich für seine kontinuierlichen Verbesserungsprozesse in Bezug auf Umwelt- und Arbeitsschutz zertifizieren lässt. Um seinen französischen Lieferanten zu unterstützen, bietet Herr Vincent die Werkzeuge inzwischen selbst auf dem deutschen Markt an.

Man könnte es als konsequente, alle Geschäftsbereiche einschließende, menschenrechtliche Sorgfaltspflicht bezeichnen. Oder auch als Lebensphilosophie, in der die Unternehmensethik von der Privatethik nicht zu trennen ist. Hier ist die Motivation, weder mittelbar noch unmittelbar an Menschenrechtsverletzungen beteiligt zu sein, ganz klar auch die Grundlage von Managemententscheidungen und Strategieplanung.

Timothy C. Vincent ist auch Mitbegründer des Vereins „Handwerk mit Verantwortung“. Dort geht er gemeinsam mit Kollegen/innen aus dem Handwerk die Sorgfaltspflicht gegenüber Menschen und der Natur an:

*„Die Betriebe, die sich hier zusammengeschlossen haben, wirtschaften im Rahmen ihrer Möglichkeiten mit Bedacht und beziehen ihre Materialien und Betriebsmittel nachhaltig. Natürlich verschließen sie nicht die Augen vor globalen Wertschöpfungsketten und globalisierten Warenströmen. Allerdings müssen Zertifizierungen, die sichere soziale Verhältnisse und nach europäischem Standard menschliche Produktionsverhältnisse sicherstellen und gewährleisten sollen, verlässlich, belastbar, kontrollierbar und bestenfalls von einer unabhängigen Stelle anerkannt sein. Hier sieht der Verein derzeit noch erheblichen Entwicklungsbedarf.“*

Ein wichtiger Aspekt ist die interne Kommunikation der menschenrechtlichen Sorgfalt. Konkrete Beispiele helfen Mitarbeiter/innen zu verstehen, wie die in den Grundsatzserklärungen gedruckten Prioritäten in der Praxis zum Leben erweckt werden. Ein befragtes Unternehmen hat gute Erfahrungen damit gemacht Dilemmata, die im täglichen Arbeitsablauf auftreten, als Videos im Intranet einzustellen. Das helfe besonders neuen Mitarbeiter/innen schneller, die Werte zu verstehen und zu leben.

*„Wie effektiv die Belegschaft ihr Denken und Handeln an der menschenrechtlichen Sorgfalt ausrichtet kommt darauf an, wo und wie die Verantwortlichkeit in der Organisation aufgehängt ist. Sie sollte nicht an einem marginalen Rand angesiedelt werden, wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit. Die Verantwortlichkeit sollte auf der Vorstandsebene liegen. Damit menschenrechtliche Sorgfalt erfolgreich umgesetzt wird, muss der Anstoß und die Führung von ganz oben kommen.“<sup>3</sup>*

Claire Methven O'Brien, Dänisches Institut für Menschenrechte

### 3.3 Mehr als nur Lieferkettenverantwortung

*Die Leitprinzipien beziehen die gesamte Geschäftstätigkeit von Unternehmen mit ein (Prinzip 13) und betonen, dass es um alle international anerkannten Menschenrechte geht, also nicht nur um die ILO-Prinzipien und Rechte bei der Arbeit. (Prinzip 12).*

Einige der befragten Unternehmen zeigten sich frustriert darüber, dass die politischen Diskussionen häufig nur in Bezug auf die Lieferkette geführt werden. Es ist natürlich sehr zu begrüßen, wenn Unternehmen Arbeitsrechte ernst nehmen und darauf achten, dass diese in ihrer Lieferkette gewahrt werden. Wichtig ist jedoch zu erkennen, dass auch die eigenen Angestellten, Kund/innen und andere Stakeholder einbezogen werden müssen.

So lassen die Gespräche darauf schließen, dass es noch längst nicht selbstverständlich ist, dass ein Unternehmen bei seinen Geschäftstätigkeiten im Ausland die Rechte der umliegenden Gemeinden achtet. Nur wenige Unternehmen haben im Blick, dass sie auch dafür Sorge tragen müssen, dass zum Beispiel bei Bautätigkeiten im Ausland die Anwohner/innen weiterhin Zugang zu Wasser haben müssen und ihre Landrechte nicht verletzt werden dürfen. Auffällig war demgegenüber das recht hohe Verantwortungsbewusstsein für Umweltthemen.

Oft muss auch deutlich gemacht werden, dass es nicht nur um ein paar Länder geht, „mit denen wir eh keine Geschäfte machen“. Auch hier in Deutschland und in der EU ist noch nicht alles in bester Ordnung, zum Beispiel bei den Arbeitsbedingungen in Schlachthöfen oder auf Baustellen. Dies ist leider vielen nicht bewusst und bei vielen dieser Themen besteht Beratungs- und Schulungsbedarf.

*„Zurzeit wird sich in der Diskussion leider zu sehr auf die Einflussnahme auf Lieferketten konzentriert. Es gibt aber noch weitere Komponenten, die betrachtet werden sollten. Hier gibt es drei Ebenen: ‚Import‘, ‚Export‘ und natürlich auch, die ‚nationale Ebene‘: Zunächst einmal sollten wir vor unserer eigenen Haustür kehren, z.B. gibt es noch erhebliche Mängel der Umsetzung von Basismenschenrechten beim kirchlichen Arbeitsrecht, um nur ein Beispiel zu nennen.“*

Nicole Espey, Bundesverband der Deutschen Sportartikel-Industrie e.V.

---

<sup>3</sup> Originalzitat: „How readily people will adapt their thinking and act on HRDD depends where and how it is anchored in the organisation. It should not be left in the margins, or under functions such as communications or public affairs. Responsibility should be allocated at board level. For HRDD to succeed, the impulse and guidance has to come from the very top.“

### 3.4 Risiken abschätzen und Auswirkungen ermitteln

*Um die menschenrechtlichen Risiken abzuschätzen, sollen Unternehmen die tatsächlichen und potenziellen nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen ermitteln und bewerten (Prinzip 18).*

Die Befragung hat bestätigt, dass es eine ganze Bandbreite an Ansätzen und Methoden gibt, um sich den eigenen menschenrechtlichen Risiken zu stellen. Dabei spielen Branche, Firmengröße und interne Struktur eine Rolle. Aber selbst sehr ähnliche Unternehmen in der gleichen Branche bevorzugen auch ganz unterschiedliche Methoden. Eine Publikation des Deutschen Global Compact Netzwerkes und des Deutschen Instituts für Menschenrechte gemeinsam mit Twenty-Fifty veranschaulicht anhand von fünf ausführlichen Fallbeispielen verschiedene Ansätze für die Ermittlung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen.<sup>4</sup> Einige Unternehmen nehmen zunächst eine sehr breit angelegte Analyse auf Basis verfügbarer öffentlicher Informationen vor und identifizieren damit potenzielle Problembereiche. Einen guten Analyserahmen dafür bietet der *Quick Check* des *Human Rights Compliance Assessment* (HRCA)<sup>5</sup> des dänischen Menschenrechtsinstituts. Andere Unternehmen haben bereits umfangreiche menschenrechtliche Folgenabschätzungen in einzelnen Ländern durchgeführt und dabei auch Betroffene vor Ort in die Recherchen einbezogen. Einen guten Leitfaden hierfür bietet das *Getting it Right Tool*.<sup>6</sup>

Gerade bei kleineren Unternehmen spielt der Kosten- und Ressourcenfaktor bei der Wahl der Methodik eine große Rolle. Für diese Unternehmen sind der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen und die Unterstützung durch Multistakeholder-Initiativen und staatliche Informationsangebote zentral.

Sehr häufig wurden auch die Wünsche von Geschäftspartner/innen als maßgeblich genannt. Um Doppelarbeit zu verhindern, wird deren Ansatz für das eigene Unternehmen übernommen. Dies ist ein wichtiger Aspekt für den Staat, um unnötige Belastungen, gerade für KMU, zu vermeiden. Eine Flexibilität in der Akzeptanz beispielsweise von verschiedenen Berichtsmethoden (s. auch Kapitel 3.6 Transparenz) sollte nach Ansicht der befragten Unternehmen gewährleistet werden. Die meisten Befragten klagten, dass das Ausfüllen der verschiedenen Fragebögen für Kunden und Geschäftspartner zu viel Zeit koste, die dann nicht mehr für echte Problemlösung zur Verfügung stünde.

*„Für die große Mehrheit der Unternehmen ist es kein Problem, ihre wesentlichen Risiken zu identifizieren und die ersten Schritte festzulegen, um ihnen zu begegnen.“<sup>7</sup>*

Claire Methven O'Brien, Dänisches Institut für Menschenrechte

Audits sind sehr verbreitet, um die Menschenrechtssituation bei Zulieferern zu untersuchen. Oft werden sie kombiniert mit Fragebögen, deren Angaben dann durch Vor-Ort-Prüfungen auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft werden. Die meisten Unternehmen bedauerten, dass unangekündigte Audits nicht wirklich vorkommen, weil sie am Eingangstor erst den Sicherheitscheck durchlaufen müssen und weil sie die verantwortlichen Manager treffen wollen. Erfahrene AuditorInnen erkennen natürlich Warnzeichen (kleine, leere Stühle die auf Kinderarbeit hinweisen können, saubere Handschuhe und Schutzbrillen, die offensichtlich nicht oft in Gebrauch sind, usw. wurden als er-

<sup>4</sup> Deutsches Global Compact Netzwerk, Twenty Fifty, Deutsches Institut für Menschenrechte 2015: Menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen ermitteln. Perspektiven aus der Unternehmenspraxis.

<sup>5</sup> [https://hrca2.humanrightsbusiness.org/docs/file/HRCA%20Quick%20Check\\_English.pdf](https://hrca2.humanrightsbusiness.org/docs/file/HRCA%20Quick%20Check_English.pdf) (abgerufen 9.3.2016)

<sup>6</sup> <http://policy-practice.oxfamamerica.org/work/private-sector-engagement/community-based-human-rights-impact-assessment-initiative/> (abgerufen 9.3.2016)

<sup>7</sup> Originalzitat: „For the vast majority of businesses, it is easy to identify the key risks and what first steps to take to address them.“

lebte Beispiele genannt). Zunehmend erkennen die Unternehmen die Begrenzungen von Audits und ziehen die Schlussfolgerung, dass weitere Schritte erforderlich sind.

*„Audits sind natürlich ein wichtiger Bestandteil, aber wichtiger ist die kontinuierliche Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Lieferanten. So kann man voneinander lernen.“*

Kristin Heckmann, Hess Natur-Textilien GmbH

### 3.5 Gegenmaßnahmen ergreifen

*Unternehmen sollten geeignete Maßnahmen zur Vermeidung menschenrechtlicher Schäden ergreifen (Prinzip 17, 19).*

Unternehmen berichten über eine ganze Reihe von Maßnahmen, um das Risiko von Menschenrechtsverletzungen zu reduzieren. Wie bereits geschildert, sehen die befragten Unternehmen Audits nur als ein begrenztes Mittel, um Menschenrechtsverletzungen zu identifizieren und daraufhin zu adressieren. Um den bekannten Problemen mit Audits abzuwehren, setzen mehr und mehr der befragten Unternehmen auf bessere Kommunikation und Kooperation mit den Lieferanten.

*„Wir haben gelernt, dass Nachhaltigkeitsaudits der Lieferanten alleine keine strukturelle Verbesserung generieren und ändern deshalb unser Vorgehen. Im neuen Prozess wird verstärkt auf Kommunikation und enge Zusammenarbeit mit den einzelnen Lieferanten gesetzt. Die Gruppe Lieferanten, die unsere Werte für soziale und Umweltverantwortung teilen und dies auch praktizieren werden eine inspirierende Wirkung auf all die haben, bei denen die Mindestanforderungen von Jahr zu Jahr angehoben werden müssen, um den gewünschten Standard zu erreichen. Hier geht es oft um Arbeitnehmerrechte wie ‚Entlohnung & Sozialleistungen‘ und ‚Gesundheit & Arbeitssicherheit‘, da ist Verbesserung möglich.“*

Marcel Jacobs, Leiter Supplier Sustainability, Philips

Ein Großteil der Unternehmen nannte Schulungen vor Ort als sehr hilfreich, insbesondere in Staaten, in denen Arbeitnehmer/innenrechte keinen so hohen Stellenwert haben wie in der EU. Dabei gibt es eine große Bandbreite an Trainings, angefangen von Schulungen nur für die Manager über Schulungen für die Arbeiter/innen über ihre Rechte entsprechend der ILO-Standards. Vor allem gemeinsame Schulungen von Manager/innen und Arbeiter/innen haben das Potenzial, menschen- und arbeitsrechtliche Problemsituationen direkt anzugehen. Mitunter entstehen dadurch neue Kommunikationswege innerhalb der Zuliefererbetriebe, die vorher noch nicht existierten, wie unter anderem Erfahrungen von Tchibo und Vaude zeigen (siehe Kästen Seite 7 und Seite 14).

*„Schulungen vor Ort werden immer entscheidender für die Bewusstseinsbildung und helfen auch, interne Kommunikationsmechanismen zu stärken.“*

Kristin Heckmann, Hess Natur-Textilien GmbH

Viel weniger Unternehmen ziehen bislang in Betracht, ihre eigene Vertragsgestaltung zu prüfen, um dadurch die menschenrechtlichen Risiken zu reduzieren. Doch die Einkaufspraktiken eines Unternehmens, also welche Lieferfristen gesetzt oder welche Preise gezahlt werden, sind entscheidend. Sie haben einen wesentlichen Einfluss darauf, ob die Zulieferer überhaupt in die Lage versetzt werden, die gewünschten Standards zum Beispiel in Bezug auf Arbeitszeiten oder Löhne einzuhalten.

*„Sehr wichtig ist die Verantwortung nicht alleine auf die Lieferanten abzuwälzen. Echte Sorgfaltspflicht beginnt im eigenen Betrieb. Hier müssen die internen Prozesse, wie z. B. die Produktionsplanung und Kalkulation, dazu beitragen, nicht unrealistische*

*Forderungen an Lieferanten zu stellen.“*

Kristin Heckmann, Hess Natur-Textilien GmbH

Auch langfristige Lieferbeziehungen können dazu beitragen, die menschenrechtlichen Risiken zu vermindern, wie einige Unternehmen betonen (siehe auch die Fallbeispiele Tchibo und Vaude, S. 7 und 14). Das schließt für manche Unternehmen auch ein, ihre Lieferkette insgesamt zu überprüfen und die Anzahl der Lieferanten zu reduzieren, wie zum Beispiel Tchibo berichtet.

### **3.6 Unterstützung und erhöhter Einfluss durch Unternehmenskooperation und Multistakeholder-Initiativen**

*In den Leitprinzipien wird gefordert, dass Unternehmen gezielt ihr Einflussvermögen erweitern sollen, um möglichen nachteiligen Auswirkungen zu begegnen. Einer der Vorschläge ist die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren (Kommentar zu Prinzip 19).*

Eine klare Aussage, in der sich große und kleine Unternehmen sehr einig sind, ist die große Bedeutung der Kooperation innerhalb der jeweiligen Branche. Die Herausforderungen und Probleme sind oft sehr ähnlich und man kann nicht nur Wissen und Kosten teilen, sondern auch zusammen Einfluss nehmen. Die Zulieferer können sich besser auf geänderte Kundenwünsche einstellen, wenn diese die gleichen Anforderungen stellen.

Um komplexen Herausforderungen wie zum Beispiel Konfliktmineralien wirksam begegnen zu können, sehen selbst große Unternehmen allein kaum Möglichkeiten, Lösungen zu finden. Hier haben mehrere Unternehmen einen Zusammenschluss der Elektronikbranche als Beispiel benannt, wie Zusammenarbeit von Unternehmen Fortschritte erzielen kann.<sup>8</sup> Als gutes Beispiel für eine branchenübergreifende Zusammenarbeit schätzen Unternehmen die *Learning Group* des UN Global Compacts.<sup>9</sup>

NGOs begrüßen insbesondere die Zusammenarbeit innerhalb von ambitionierten Multistakeholder-Initiativen. Als eine der ambitioniertesten derartigen Initiativen gilt die *Fair Wear Foundation* (FWF). Das Beispiel Vaude zeigt, wie weit ein mittelständisches Unternehmen mit einer derartigen Unterstützung kommen kann.

---

<sup>8</sup> [www.eiccoalition.org/initiatives/conflict-free-sourcing-initiative/](http://www.eiccoalition.org/initiatives/conflict-free-sourcing-initiative/), [www.idhsustainabletrade.com/electronics](http://www.idhsustainabletrade.com/electronics) (abgerufen 9.3.2016)

<sup>9</sup> [www.globalcompact.de/wAssets/docs/Newscenter/business\\_-\\_human\\_rights\\_peer\\_learning\\_group-report\\_2015.pdf](http://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Newscenter/business_-_human_rights_peer_learning_group-report_2015.pdf) (abgerufen 9.3.2016)

## **Zusammenarbeit macht stark: Vaude mit Unterstützung der Fair Wear Foundation**

Vaude ist ein Familienunternehmen aus Süddeutschland mit knapp 500 Mitarbeiter/innen. Seit 40 Jahren spezialisiert sich Vaude auf Outdoor-Ausrüstung. Das Unternehmen ist seit 2010 Mitglied der *Fair Wear Foundation* (FWF), einer Multistakeholder-Initiative für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der globalen Textillieferkette.

Ein Großteil des Sortiments lässt Vaude von externen Auftragnehmern produzieren. Die derzeit 61 Produzenten sind überwiegend in Asien angesiedelt, vor allem in China und Vietnam. Dabei setzt Vaude auf langjährige Beziehungen zu seinen Geschäftspartnern: „Ein häufiger Wechsel der Produzenten, um günstigere Preise zu erzielen, entspricht nicht unserer Firmen-Philosophie.“

Als besondere Herausforderungen in der Lieferkette hat Vaude die Themen Arbeitszeiten, existenzsichernder Lohn (*Living Wage*) und Vereinigungsfreiheit identifiziert. Dabei sind Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen als Schlüsselthemen zu sehen, um die Arbeitsbedingungen vor Ort zu verbessern – in Vaudes Hauptproduktionsländern China und Vietnam aufgrund der politischen Situation besonders brisant. Vaude stellt sich dem Thema gemeinsam mit der FWF durch Trainings für Beschäftigte und Management in den Zulieferbetrieben. Wichtig ist das Prinzip der gemeinsamen Verantwortung von Vaude als Auftraggeber und dem Inhaber des Zulieferbetriebs: Bei den regelmäßigen Überprüfungen der Situation vor Ort wird unter Moderation und Aufsicht der FWF gemeinsam festgelegt, welche Maßnahmen bis wann von wem umgesetzt werden. So entwickelt die Leitung des Zulieferbetriebs selbst ein Bewusstsein für den Mehrwert guter Arbeitsbedingungen, was auch zu einer höheren Produktionsqualität, mehr Produktivität und damit langfristig zu höheren Löhnen führt.

Auch beim existenzsichernden Lohn setzt Vaude auf die Unterstützung der FWF. Das beginnt schon damit, überhaupt einen Referenzrahmen für einen Lohn zu haben, der es einer Näherin oder einem Näher erlaubt, für sich und die Familie die Existenz zu sichern. Denn die gesetzlichen Mindestlöhne reichen in vielen asiatischen Ländern nicht aus. Als Orientierung dient der FWF deshalb der Asiatische Grundlohn (*Asia Floor Wage*), den ein Zusammenschluss von vielen Partnern der Kampagne für Saubere Kleidung berechnet hat. Die Löhne bei den Vaude-Lieferanten in Vietnam liegen durchschnittlich 66 Prozent über dem gesetzlichen Mindestlohn, allerdings noch 29 Prozent unter dem Existenzlohn, wie Vaude auf der Website berichtet.

Ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist ein wirksames Beschwerdesystem, wie auch die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verlangen. Vaude bietet in Zusammenarbeit mit den FWF Partner-Organisationen vor Ort Beschwerde-Hotlines über eine lokale Nummer an. In jedem Zulieferbetrieb muss ein Plakat hängen, das frei zugänglich ist und über diesen Beschwerdeweg in der jeweiligen Landessprache informiert. Die Beschwerde-Manager sind häufig lokale NGO-Vertreter/innen, die sich dann an Vaude und die FWF wenden, damit diese Abhilfe schaffen. Auf der Website der Fair Wear Foundation werden die Fälle transparent dokumentiert. Anhand des Brand Performance Check der FWF können alle Interessierten verfolgen, wie Vaude menschenrechtliche Sorgfalt in die Praxis umsetzt und welche Herausforderungen noch bestehen.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Weitere Infos siehe: [www.fairwear.org/528/company/vaude\\_sport\\_gmbh\\_and\\_co\\_kg/?companyId=140](http://www.fairwear.org/528/company/vaude_sport_gmbh_and_co_kg/?companyId=140) sowie <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com> (abgerufen 9.3.2016)

### 3.7 Transparenz

*Um darüber Rechenschaft abzulegen, wie sie ihren menschenrechtlichen Auswirkungen begegnen, sollen Unternehmen dies extern kommunizieren (Prinzip 21).*

Die Transparenz war ein umstrittener Aspekt der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht innerhalb dieser Kurzrecherche. Zwar waren sich die Unternehmen einig, dass es wichtig sei, sich seiner menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu stellen und gute menschenrechtliche Sorgfalt in der täglichen Arbeit walten zu lassen. Wie und warum und wem das offengelegt werden soll, war allerdings sehr kontrovers. Besonders die Unternehmer<sup>11</sup>, die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht als Selbstverständlichkeit betrachten und ohne Kenntnis der Leitprinzipien praktizieren, wollen sich nicht als „Moralapostel“ verstanden wissen. Auch wurde mehrfach das Argument genannt, dass es „angreifbar“ mache, solche Entscheidungen zu veröffentlichen.

Hier ist noch viel Aufklärungsarbeit notwendig. Für deutsche Unternehmen wird es immer wichtiger, das Prinzip des *knowing and showing*, also des Wissens um menschenrechtliche Risiken und des Berichtens von Gegenmaßnahmen, nicht mit der Begründung des „Geschäftsgeheimnisses“ abzulehnen. Mehrere Gesprächspartner betonten, dass deutsche Unternehmen diesen Ansatz akzeptieren und integrieren sollten, wenn sie im internationalen Vergleich mithalten wollen.

Die befragten Unternehmen, die sich bereits intensiv mit ihren menschenrechtlichen Risiken für ihre Kunden und Zertifizierungsorganisationen auseinandergesetzt haben, sehen auch Vorteile, ihre Fortschritte und Erfolge sowie das Lernen zu dokumentieren. Gleichzeitig betonten viele Befragte, dass die unterschiedlichen Fragebögen der verschiedenen Kund/innen einen erheblichen Mehraufwand bedeuten. Man wünscht sich von der Politik, das Berichten einfach zu machen. Das betrifft zum Beispiel die Ausschreibungen der öffentlichen Hand oder auch die im Jahr 2016 ins deutsche Recht umzusetzende Offenlegungspflicht sogenannter nicht-finanzieller Informationen. Hier sollte nach Ansicht der befragten Unternehmen der Gesetzgeber entgegenkommen, indem klassische Berichtsstandards wie die Global Reporting Initiative oder der Deutsche Nachhaltigkeitskodex anerkannt werden.

*„Jedes Unternehmen kann behaupten die Menschenrechte zu respektieren. Menschenrechtliche Sorgfalt und das Offenlegen hilft der Organisation sowie allen Stakeholdern, wie z.B. Investoren und NGOs, zu wissen **WIE** die Rechte derer respektiert werden, die von Auswirkungen der Geschäftstätigkeit betroffen sind.“<sup>12</sup>*

Caroline Rees, President, Shift

*„Ehrliche Offenlegung von Unternehmen hilft, Vertrauen mit Stakeholdern aufzubauen. Niemand erwartet die ganze Zeit über Perfektion. Das Teilen von Informationen, die ergriffenen Maßnahmen und die ernsthaften Vorsichtsmaßnahmen, die ergriffen wurden – ja, auch die „Leichen im Keller“ – werden positiv angerechnet, falls böse Überraschungen kommen.“ ... „Elementare Berichterstattung ist möglich, ohne die Wettbewerbsfähigkeit oder Geschäftsgeheimnisse zu gefährden. Unternehmen, die die Ergebnisse ihrer menschenrechtlichen Risikoanalysen publizierten, haben dies bewiesen.“<sup>13</sup>*

Claire Methven O'Brien, Dänisches Institut für Menschenrechte

<sup>11</sup> Diese Stellungnahmen wurden ausschließlich von Firmeneinhabern gemacht.

<sup>12</sup> Originalzitat: „Any company can claim to respect human rights. Human rights due diligence and reporting helps the organization as well as their stakeholders, such as investors and NGOs, to know HOW they respect the rights of people who will feel an impact of their business activities.“

<sup>13</sup> Originalzitat: „Disclosure by companies helps to build trust with stakeholders. Nobody expects you to be perfect, all of the time. Sharing information on the measures you have taken and genuine efforts you have made, even the "skeletons in the closet", will put you in a more positive light if events later take you by surprise.“ ... „Basic reporting is possible without compromising competitiveness and confidentiality. The companies that have published results of their Human Rights Impact Assessments have shown that.“

## Beschwerdemöglichkeiten für Betroffene

*Die Leitprinzipien erfordern von Unternehmen, dass sie wirksame Mechanismen schaffen, damit mögliche Betroffene sich bei Missständen beschweren können und Abhilfe erhalten (Prinzip 29 - 31).*

Nicht alle befragten Unternehmen haben bereits interne und externe Beschwerdemechanismen. Deutlich wurde in den Gesprächen, wie wichtig es ist, solche Systeme aus der Sicht der potenziell Betroffenen zu beurteilen. Dafür ist wichtig, wie das Beschwerdesystem genutzt werden kann. Das fängt schon damit an, ob es überhaupt bekannt ist und ob es in der jeweiligen Muttersprache genutzt werden kann. Wichtig ist zudem auch, ob externe Stakeholder – also zum Beispiel aus umliegenden Gemeinden – ebenfalls auf Missstände aufmerksam machen können.

Verschiedene Sichtweisen gab es zu der Frage, ob es sinnvoller ist, derartige Hotlines auch für andere Missstände wie Korruption, Umweltverschmutzung etc. zu nutzen, oder ob es wichtig ist, Menschenrechtsverletzungen separat zu behandeln.

Nicht immer muss allerdings ein Unternehmen ein eigenes Beschwerdesystem etablieren, wie die Fair Wear Foundation zeigt. Die Multistakeholder-Initiative bietet ihren Mitgliedsunternehmen ein Beschwerdesystem und entsprechende Unterstützung an, so dass sogar sehr kleine Unternehmen der Modebranche erfolgreiche Beschwerdemechanismen anbieten können (siehe Kasten zu Vaude auf Seite 14).

*„Bedauerlicherweise sind in den meisten bekleidungsproduzierenden Ländern die Arbeitnehmer/innenrechte und die Einhaltung derselben zu schwach um gute Arbeitsbedingungen zu garantieren. Unsere Mitglieder beweisen, dass es sehr wohl möglich ist, mit Schulungen und dem Einrichten von funktionierenden Beschwerdemechanismen an den Produktionsstandorten einen guten Anfang zu machen.“*

Margreet Vrieling, Fair Wear Foundation

## 4 Herausforderungen und Hürden

Die Gespräche mit Unternehmen haben gezeigt, dass bereits viele Elemente menschenrechtlicher Sorgfalt erfolgreich umgesetzt werden. Die Beispiele stammen aus Unternehmen, die soziale Unternehmensverantwortung als wichtiges Thema erkannt haben und eine Vorreiterrolle einnehmen. Gleichwohl haben die Gespräche einige zentrale Herausforderungen verdeutlicht, die auch dazu beitragen, dass in vielen deutschen Unternehmen die menschenrechtlichen Risiken der Geschäftstätigkeit bis heute kein oder kaum ein Thema sind.

### 4.1 Gemeinsames Verständnis

Vielen Unternehmen ist nicht klar, was unter „menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht“ zu verstehen ist. Die befragten KMU hatten überwiegend noch nicht von den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte gehört und konnten wenig mit dem Begriff „Menschenrechte“ anfangen. Dies führt nicht zwangsläufig dazu, dass diese Unternehmen weniger sozial verantwortlich agieren. In vielen Unternehmen kommt der gesunde Menschenverstand bei der Abschätzung von möglichen Arbeitsrechtsverletzungen oder Umweltschäden zu den gleichen Ergebnissen und ist auf die Fachterminologie nicht angewiesen.

Gleichwohl war festzustellen, dass ganz unterschiedliche Auffassungen über die Reichweite der eigenen Verantwortung bestehen. So ist die Errungenschaft der UN-Leitprinzipien, die menschenrechtliche Verantwortung über den unmittelbaren Geschäftsbereich auch auf Geschäftsbeziehungen und Produkte auszudehnen, bei vielen Unternehmen noch nicht angekommen.

Nur sehr wenige Unternehmen kennen oder nutzen existierende Leitfäden und Unterstützungsangebote. Gerade für die Unternehmen, die erst anfangen, sich systematisch mit menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht zu beschäftigen, ist das Angebot erst einmal überwältigend, besonders wenn sie die Terminologie noch nicht beherrschen. Viele halten diese Angebote für sich selber auch nicht für relevant, was wiederum mit dem zum Teil recht engen Verständnis menschenrechtlicher Sorgfalt zusammenhängt.

Um bestehende Informationslücken zu schließen, halten manche Gesprächspartner es neben der Teilnahme an Branchenbündnissen auch für notwendig, die externe Hilfe von Dritten in Anspruch zu nehmen. Auch um Menschenrechtsstrategien zu entwickeln ist es einfacher, auf Erfahrung und besonders die Expertise der Umstände vor Ort zurückgreifen zu können.

*„Wir nutzen die Landeskenntnisse von örtlichen NGOs und anderen Partnern, da anders Situationen und wichtige Themen gar nicht korrekt erfasst werden können.“*

Kristin Heckmann, Hess Natur-Textilien GmbH

### 4.2 Mut zur Lücke

In den Gesprächen wurde oft ein Ohnmachtsgefühl beschrieben, komplexe Herausforderungen in den Auslandsgeschäften überhaupt anzugehen, weil man sich nicht vorstellen kann, eine adäquate Lösung zu finden. Dabei spielt die Sorge mit, etwas nicht hundertprozentig richtig zu machen und deshalb angreifbar zu sein. Das Konzept der menschenrechtlichen Sorgfalt als Prozess, der nicht von heute auf morgen umzusetzen ist und auch einige Grauzonen aufweist, passt häufig nicht zum Anspruch der Unternehmen, Probleme schnell und gründlich zu beseitigen und Risiken effektiv vorzubeugen. Die Erkenntnis, dass es in komplexen Lieferketten und Geschäftsbeziehungen auch mit gründlicher Planung oft keine perfekten Lösungen gibt, verunsichert viele Unter-

nehmen. Fehler werden oft als Scheitern verbucht, anstatt daraus zu lernen und die Prozesse weiterzuentwickeln.

Dies führt dazu, dass viele Unternehmen sich auf den Teil ihrer Geschäftstätigkeit konzentrieren, den sie unmittelbar beeinflussen können. Das heißt in der Praxis, dass die Maßnahmen in der Lieferkette oft nicht über den unmittelbaren Vertragspartner hinausgehen. Die Angst vor Kritik oder rechtliche Konsequenzen führt auch dazu, dass viele Unternehmen nicht bereit sind, offen über ihre Risiken zu sprechen. Dies verhindert die Suche nach gemeinsamen Lösungen unter Einbindung von Betroffenen, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen, und es erschwert auch den Austausch und das gegenseitige Lernen innerhalb und zwischen den Unternehmen.

Die Deutschen mit ihrer Vorliebe für Perfektion müssen lernen, mit einer solch komplexen Herausforderung wie der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht umzugehen. Das soll nicht heißen, menschenrechtliche Sorgfaltspflicht nicht ernst zu nehmen. Es geht darum, sich zu engagieren, auch wenn manchmal nur kleine Erfolge zu erwarten sind, und diesen Prozess offen zu kommunizieren. Hier gilt es, von anderen Ländern wie Großbritannien, den Niederlanden oder den USA zu lernen. Dort sind die Unternehmen zum Teil sehr viel weiter im offenen Umgang mit Risiken und dem Austausch über Lösungsansätze.

*„Weder Unternehmen noch Stakeholder in der Regierung oder der Zivilgesellschaft können erwarten, dass ein Unternehmen mit menschenrechtlicher Sorgfalt 100 Prozent der Risiken abdecken kann. Es kann immer noch unerwartete Überraschungen in der Lieferkette geben, da es unmöglich ist, jede Möglichkeit vorzusehen. Die Leitprinzipien erwarten nichts Unrealistisches. Allerdings wird von Unternehmen erwartet, gewissenhaft zu recherchieren, Risikokategorien aufzuteilen, nach den höchsten Prioritäten Ziele zu setzen und dann stetig den Anwendungsbereich zu erweitern.“<sup>14</sup>*  
 Claire Methven O'Brien, Dänisches Institut für Menschenrechte

*„Es geht hier nicht darum, die Welt zu retten oder perfekte Antworten und Lösungen zu den komplexen Problemen zu haben. Kein Unternehmen hat „die Lösung“. Aber die meisten Unternehmen haben bereits ein paar Ansätze für Teile der Probleme. Was wichtig ist, ist von dort aus anzufangen und im Laufe der Zeit echten Fortschritt zu erreichen.“<sup>15</sup>*

Caroline Rees, Shift

### 4.3 Antrieb von innen und von außen

Die Unternehmen wurden auch gefragt, was sie bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt antreibt. Als interne Motivation haben viele die eigenen moralischen Überzeugungen genannt. Gerade für Unternehmen in Familienbesitz war es ganz deutlich eine Herzensangelegenheit.

*„In Familienunternehmen wie dem unsrigen werden Werte wie Fairness und respektvolles Miteinander gelebt. Das gilt nicht nur hier in Deutschland, sondern auch für alle*

<sup>14</sup> Originalzitat: „Neither companies, nor stakeholders in government or civil society, can expect that by doing HRDD a company can prevent 100% of human rights risks in supply chains from materialising. It is impossible to anticipate every eventuality, and the UNGPs do not set such an unrealistic standard. However, they do expect that companies do their homework; start segmenting spend categories by risk, set realistic goals focused on the highest priorities; and then gradually expand the scope of concern.“

<sup>15</sup> Originalzitat: „This isn't about solving the problems of the world or having perfect answers and solutions to complex problems. No company has it 'solved'. But most companies already have some pieces of the puzzle in place. What matters is to build from there and show real progress over time.“

*unsere anderen Standorte. Alles andere bringt keine Freude im Miteinander. Wir wollen mit gutem Gewissen in den Spiegel schauen können.“*

Georg Picard, Picard Lederwaren GmbH & Co. KG

Darüber hinaus wurden eine Reihe externer Faktoren genannt, die menschenrechtliche Verantwortung in Unternehmen anstoßen oder beschleunigen können. Dazu gehörten gesetzliche Vorgaben, Investorenanforderungen, Kundenerwartungen, Auflagen der Geschäftspartner und kritische Medienberichte.

Zum Beispiel für Unternehmen, die mit anderen, oft ausländischen Unternehmen Geschäfte machen, sind die Anforderungen dieser Geschäftspartner, beispielsweise zur Offenlegung der Herkunft der Rohstoffe, zentral. Diese Unternehmen wiederum werden von gesetzlichen Anforderungen in ihren Ländern getrieben, beispielsweise zur Transparenz in Bezug auf Konfliktmineralien.

*„Die HP Deutschland GmbH sieht Programme zur sozialen Nachhaltigkeit und zum Umweltschutz sowie deren belastbare Umsetzung nicht nur als Basis für die gesicherte Einhaltung legaler Vorschriften. Vielmehr ist nachhaltiges Handeln heute eine Voraussetzung, um im globalen Wettbewerb zu bestehen.“*

Siegfried Dewaldt, SER Country Manager DACH, HP Deutschland GmbH

Von vielen Unternehmen wurde jedoch bemängelt, dass es an wirtschaftlichen Anreizen zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt fehle. Die große Masse der deutschen Konsument/innen belohne Unternehmen nicht ausreichend für soziale Standards. Selbstverständlich gäbe es Kund/innen, die für Produkte von Hess Natur und Fairphone mehr bezahlen, aber die Masse der Konsument/innen in Deutschland freue sich über Discounter und Schnäppchen, ohne sie weiter ernsthaft zu hinterfragen.

Mehrfach moniert wurde auch das Fehlen staatlicher Anreize, zum Beispiel die Berücksichtigung menschenrechtlicher Kriterien in der öffentlichen Beschaffung.

## 5 Regulierung als Motor für mehr Sorgfalt

In einigen Ländern gibt es erste Ansätze einer gesetzlichen Verankerung menschenrechtlicher Sorgfalt. Insbesondere verlangen diese Gesetze einen transparenten Umgang mit Risiken in der Lieferkette. Im Folgenden werden exemplarisch der *Dodd-Frank Act* aus den USA sowie der *Modern Slavery Act* aus Großbritannien vorgestellt. Auch wenn die Umsetzung zum Teil noch in den Startlöchern steckt, zeigen diese Regulierungsbeispiele, welche Antriebskraft von ihnen ausgeht.

### 5.1 Dodd-Frank Act, USA 2010

Der Zusammenhang zwischen dem blutigen Krieg in der Demokratischen Republik (DR) Kongo und der Ausbeutung der Rohstoffe des Landes ist seit vielen Jahren bekannt. Im Jahr 2002 beleuchtete ein UN-Bericht die Hintergründe des Konfliktes und machte darauf aufmerksam, dass Rohstoffe wie Coltan im Kongo Kriegsparteien finanzieren.<sup>16</sup> Der Bericht wies auch auf die Mitverantwortung von Unternehmen hin. Aus dem Coltanerz wird Tantal gewonnen, das unter anderem zur Herstellung von Handys benötigt wird.

Auf Seiten der Unternehmen tat sich zunächst kaum etwas. Wirkliche Dynamik entstand erst, als im Jahr 2010 in den USA der *Dodd-Frank Act* verabschiedet worden war. Dieses Gesetz enthält einen Absatz, wonach alle in den USA börsennotierten Unternehmen offenlegen müssen, ob in ihren Produkten Konfliktmineralien verwendet werden. Falls sie Gold, Tantal, Wolfram oder Zinn verwenden, dann muss das Unternehmen dafür Sorge tragen, dass der Abbau der Metalle keine Gewaltkonflikte finanziert.

Zahlreiche Transparenzinitiativen und Zertifizierungen entstanden und gewannen an Bedeutung. Sie sollen den Handel mit Erzen aus dem Osten der DR Kongo transparent machen. So hilft die Industrieinitiative *Conflict-Free Sourcing Initiative*, gemeinsam Lösungen zu finden und sich gegenseitig zu unterstützen.<sup>17</sup>

Denn entgegen der Befürchtung von Kritikern, dass Unternehmen nun auf andere Regionen ausweichen würden, wollten viele Unternehmen weiterhin aus dem Kongo beziehen. Unternehmen wie Apple betonten: „Wir arbeiten an der Erweiterung der Anzahl geprüfter Bezugsquellen in dieser Region.“<sup>18</sup>

Der *Dodd-Frank Act* hat auch direkte Auswirkungen auf die deutschen Zulieferer der betroffenen US-Unternehmen, da sie nun als Teil der Lieferkette ebenfalls die Herkunft der umfassten Rohstoffe nachweisen müssen.

Mittlerweile äußern sich viele Unternehmen wie zum Beispiel Intel, Philips und Kemet positiv über die Auswirkungen auf ihr Lieferkettenmanagement.<sup>19</sup> Die befürchteten Kosten lagen erheblich

<sup>16</sup> <https://mondediplo.com/IMG/pdf/N0262179.pdf> (abgerufen 9.3.2016)

<sup>17</sup> [www.conflictreesourcing.org/](http://www.conflictreesourcing.org/) (abgerufen 9.3.2016)

<sup>18</sup> [https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple\\_Progress\\_Report\\_2015.pdf](https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_Progress_Report_2015.pdf) (abgerufen 9.3.2016)

<sup>19</sup> Intel: „Intel’s motivation to investigate its supply chain came from a resolution dropped into the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010. <http://america.aljazeera.com/watch/shows/fault-lines/articles/2015/11/14/are-intels-microprocessors-really-conflict-free.html> (abgerufen 9.3.2016)

Kemet: „Kemet viewed Dodd-Frank as an impetus for developing an innovative and socially sustainable solution to sourcing conflict-free tantalum from the DRC. The rule gave our suppliers, our customers, and industry at large a blueprint to guide our collective decision-making. But it also gave Kemet its *raison d’être* for investing in the DRC. ... Dodd-Frank’s rule gave us a blueprint and allowed companies like [us] to envision better solutions for our stakeholders and beyond.“

niedriger als erwartet. Die zuständige Aufsichtsbehörde SEC hatte Kosten von drei bis vier Milliarden US\$ veranschlagt.<sup>20</sup> Die Organisation Enough schätzt die entstandenen Gesamtkosten für 2014 dagegen auf ca. 140 Millionen US\$.<sup>21</sup> Auch gemäß einer Machbarkeitsstudie, die die Europäische Kommission erstellt hat, sind die Umstellungs- und Implementierungskosten entsprechender Sorgfaltspflichten marginal. Im Schnitt liegen diese (auch für KMU) bei ungefähr 0,01 Prozent des jeweiligen Jahresumsatzes der Unternehmen.<sup>22</sup>

Die gesetzliche Regelung hat sich auch vor Ort positiv ausgewirkt. Die Menschen profitieren von mittlerweile über 140 konfliktfreien Minen<sup>23</sup> und einem deutlichen Rückgang der Kontrolle durch bewaffnete Gruppen.<sup>24</sup>

Dem *Dodd-Frank Act* ist es jedoch nicht nur gelungen, der Industrie weltweit einen Anreiz zu geben, schneller und konsequenter nach Lösungen zu suchen. Das Gesetz war auch Antrieb für die EU und China, Vorgaben für den Umgang mit Konfliktmineralien zu entwickeln.<sup>25</sup> Die Gesprächspartner, die mit Konfliktmineralien arbeiten, betonten, dass sie sich eine verbindliche EU-Richtlinie wünschen. Sie stimmen den Argumenten der Zivilgesellschaft zu, dass solche Gesetze notwendig sind, um die Lieferkettenproblematik für Unternehmen zu vereinfachen.

*„Fast gleichzeitig haben der erste Entwurf von Dodd-Frank und unsere Analyse bezüglich Konfliktmineralien in unserer Lieferkette uns dazu bewegt, proaktiv und durch einen Multi-Stakeholder Approach, eine Lösung im Kongo für den Kongo zu finden und nicht einfach „vom Problem wegzurennen“. Die EU-Verordnung für Konfliktmineralien sollte besonders für Upstream-Partner in der Lieferkette verbindlich werden.“*

Marcel Jacobs, Director Supplier Sustainability, Philips

## 5.2 Modern Slavery Act, Großbritannien 2015

Als Reaktion auf Todesfälle von Zwangsarbeitern in Lancashire in 2004 und die Anforderungen aus den UN-Leitprinzipien wurde in Großbritannien 2015 die *Modern Slavery Bill* verabschiedet. Das Gesetz richtet sich gegen moderne Formen der Sklaverei und verpflichtet große Unternehmen dazu, über diesbezügliche Risiken in ihrem Unternehmen sowie in der Lieferkette zu berichten und darzulegen, welche Schritte sie unternommen haben, um diese Risiken zu bewerten und zu handhaben. Nach dem sogenannten „*Comply or explain*“-Ansatz reicht es für ein Unternehmen auch offenzulegen, dass es keinerlei Maßnahmen ergriffen hat. Ein ähnliches Gesetz gibt es in Kalifornien.

---

<http://thehill.com/blogs/congress-blog/economy-budget/263150-taking-back-the-narrative-on-dodd-franks-conflict-minerals> (abgerufen 9.3.2016)

<sup>20</sup> <https://www.sec.gov/rules/final/2012/34-67716.pdf>, S. Seite 240 (abgerufen 9.3.2016)

<sup>21</sup> <http://enoughproject.org/special-topics/progress-and-challenges-conflict-minerals-facts-dodd-frank-1502> (abgerufen 9.3.2016)

<sup>22</sup> European Commission 2014: PART 1 (Impact Assessment). Accompanying the document Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council setting up a Union system for supply chain due diligence self-certification of responsible importers of tin, tantalum and tungsten, their ores, and gold originating in conflict-affected and high-risk areas.

<sup>23</sup> [www.enoughproject.org/blogs/over-140-mines-congo-are-now-officially-conflict-free-latest-list](http://www.enoughproject.org/blogs/over-140-mines-congo-are-now-officially-conflict-free-latest-list) (abgerufen 9.3.2016)

<sup>24</sup> [www.enoughproject.org/files/Enough%20Project%20-%20The%20Impact%20of%20Dodd-Frank%20and%20Conflict%20Minerals%20Reforms%20on%20Eastern%20Congo%E2%80%99s%20Conflict%2010June2014.pdf](http://www.enoughproject.org/files/Enough%20Project%20-%20The%20Impact%20of%20Dodd-Frank%20and%20Conflict%20Minerals%20Reforms%20on%20Eastern%20Congo%E2%80%99s%20Conflict%2010June2014.pdf) (abgerufen 9.3.2016)

<sup>25</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-218\\_de.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-218_de.htm) (zuletzt abgerufen 9.3.2016); <https://www.globalwitness.org/en/gb/countries/china/promising-chinese-guidelines-mineral-supply-chain-checks-public-consultation-begins/> (abgerufen 9.3.2016)

nien bereits seit 2011. Erst 2015 hat die kalifornische Regierung jedoch die Anforderungen konkretisiert und die Durchsetzungsbemühungen verstärkt.<sup>26</sup>

Wenn es auch noch zu früh ist, um Veränderungen in der Geschäftspraxis der betroffenen Unternehmen zu messen<sup>27</sup>, so hat die offene Diskussion im britischen und US-amerikanischen Wirtschaftsraum das Bewusstsein in der Bevölkerung für die Existenz moderner Sklaverei gestärkt.<sup>28</sup> Das Thema Zwangsarbeit kann nicht mehr ignoriert werden.

Auch US-Gerichte lassen das Argument „man hätte nichts gewusst“ nicht mehr so einfach gelten. Zum Beispiel konnten Nestlé, Archer und Cargill im Jahr 2010 noch amerikanische Richter davon überzeugen, Klagen bezüglich potenzieller Kinderzwangsarbeit auf Kakaoplantagen abzuwehren. Im Januar 2016 dagegen wurde die Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmen Profitinteressen vor menschlichem Wohlergehen gestellt haben, als möglich erachtet und damit der Weg für einen Prozess geöffnet.<sup>29</sup>

Zudem sind in Folge der Gesetzgebung bestimmte Sektoren durch Schulungen für das Problem moderner Sklaverei sensibilisiert worden. So haben Polizei und NGOs beim Zoll und im Gesundheitswesen Schulungen zum Thema Zwangsarbeit und Menschenhandel durchgeführt, um es Mitarbeiter/innen zu erleichtern, potenzielle Opfer zu erkennen. Wichtig war dabei auch der Ansatz, die Rechte der Betroffenen in den Vordergrund zu stellen und diese nicht als Kriminelle und illegal Eingewanderte zu stigmatisieren.

Leider enthält das Gesetz wesentliche Lücken, die auch die Umsetzung schwächen. Zum Beispiel bleibt es den Unternehmen selbst überlassen, welche Informationen sie in ihren Bericht aufnehmen. Das Gesetz macht hierzu keine verbindlichen Vorgaben.

---

<sup>26</sup> <http://oag.ca.gov/sites/all/files/agweb/pdfs/sb657/resource-guide.pdf>; <http://www.csrandthelaw.com/2015/05/10/the-california-transparency-in-supply-chains-act-new-guidance-and-increased-enforcement-efforts/> (abgerufen 9.3.2016)

<sup>27</sup> [www.theguardian.com/sustainable-business/2015/dec/14/modern-slavery-act-explained-business-responsibility-supply-chain?CMP=share\\_btn\\_tw](http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/dec/14/modern-slavery-act-explained-business-responsibility-supply-chain?CMP=share_btn_tw) (abgerufen 9.3.2016)

<sup>28</sup> <http://www.wsj.com/articles/supreme-court-denies-nestle-cargill-adm-appeal-in-slave-labor-case-1452526492?mod=e2tw> sowie <http://www.state.gov/j/tip/rls/tiprpt/> (abgerufen 9.3.2013)

<sup>29</sup> <http://www.wsj.com/articles/supreme-court-denies-nestle-cargill-adm-appeal-in-slave-labor-case-1452526492?mod=e2tw> sowie <http://www.state.gov/j/tip/rls/tiprpt/> (abgerufen 9.3.2013)

## 6 Schlussfolgerungen für politische Maßnahmen in Deutschland

Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ist machbar. Das gilt sowohl für die großen, komplexen multinationalen Unternehmen als auch für den kleinen Handwerksbetrieb. Es gibt viele willige Firmen, Unternehmer/innen und Mitarbeiter/innen, die gerne abends wissen möchten, dass sie Geld verdient haben, ohne Mensch oder Natur zu schaden. Die Recherche hat ganz klar gezeigt, dass selbst mit den kleinsten Budgets viel erreicht werden kann, wenn der notwendige Wille vorhanden ist.

Aus den Gesprächen lassen sich für die deutsche Debatte zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu zwei zentralen Themen Schlussfolgerungen ziehen: zur erforderlichen Unterstützung für Unternehmen und zur Frage, inwiefern verbindliche Regelsetzungen erforderlich sind. Diese Punkte sollten auch bei der weiteren Erarbeitung des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte berücksichtigt werden.

### 6.1 Unterstützung

Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht erfordert ein menschenrechtliches Grundverständnis und kostet die Unternehmen Zeit und Geld. Hier sind die Verbände und der Staat aufgerufen, unterstützend tätig zu werden.

Die Befragung der Unternehmen hat verdeutlicht, dass noch viel Bewusstseinsbildung zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht erforderlich ist. Das fängt damit an zu klären, um welche Themen und Herausforderungen es überhaupt geht. Wie geschildert, beschränkt sich die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht nicht nur auf den unmittelbaren Einflussbereich, sondern umfasst auch die Lieferketten und je nach Sektor auch die Auswirkungen auf die umliegenden Gemeinden. Viele global tätige Unternehmen haben derartige Herausforderungen noch nicht im Blick.

Die befragten Unternehmen wünschen sich insbesondere eine Beratungsstelle inklusive einer Hotline. Diese sollten gerade kleine Unternehmen unterstützen, die weder die Zeit noch Ressourcen noch die Englischkenntnisse haben, um zu identifizieren, was die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht für sie bedeutet und um sich die besten Informationsquellen selbst zu erschließen.

Vor diesem Hintergrund besteht auch der Bedarf an einer Datenbank zu menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht. Sie sollte verlässliche Informationen enthalten, zum Beispiel zu länderspezifischen Risiken, die nicht auf den ersten Blick offensichtlich sind oder auch zur Umsetzung des Arbeitsrechts in den jeweiligen Produktionsländern. Es wurde als wichtig erachtet, mehr Informationen auf Deutsch zur Verfügung zu stellen, gerade für die KMUs. Die Datenbank sollte aber zweisprachig sein, da viele zentrale Dokumente zur Konkretisierung und Weiterentwicklung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nur auf Englisch verfügbar sind.

Eine weitere Idee geht dahin, dass ein Teil der Datenbank auch die Berichte der Unternehmen enthalten kann. So könnten die Unternehmen auch besser voneinander lernen. Das erfordert aber eine von neutraler Stelle ausgeführte Überprüfung der Angaben in den Berichten.

*„Bei der Implementierung von menschenrechtlicher Sorgfalt ist es generell ein Problem, gute, verlässliche und ausreichende Daten zur Verfügung zu haben. Das gilt ganz besonders für KMUs und weitere Tiers upstream in unserer Lieferkette.“*

Marcel Jacobs, Director Supplier Sustainability, Philips

## 6.2 Regulierung

Die grundlegende Debatte im Rahmen des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte in Deutschland geht darum, inwiefern auch verbindliche Rahmensetzungen erforderlich und vor allem machbar sind, insbesondere um die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht festzuschreiben. Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte postulieren einen „intelligenten Mix“ aus freiwilligen und verbindlichen Instrumenten (Kommentar zu Prinzip 3).

Die untersuchten Regulierungsbeispiele aus den USA und aus Großbritannien, aber auch – um nur ein Beispiel zu nennen – die Einführung des Mindestlohns in Deutschland zeigen deutlich, dass gesetzliche Vorgaben die Wirtschaft nicht ruinieren sondern Verbesserungen schneller vorantreiben können. Die Aufgabe des Rechts ist es gleichzeitig, der Dynamik und den veränderten Werten des sozialen Lebens zu folgen und diese zu prägen. Klare Regeln, Vorschriften und Gesetze schaffen Klarheit und Rechtssicherheit für Unternehmen.

In den Gesprächen betonten die Befragten insbesondere die Aufgabe des Staates, bestehende Gesetze und Willenserklärungen zur Achtung von Menschenrechten und Umweltschutz konsequenter umzusetzen, national sowie international. Auch die Vorbildrolle des Staates wurde in den Gesprächen klar angemahnt. Am häufigsten nannten die Unternehmen die Außenwirtschaftsförderung, die Auftragsvergabe der öffentlichen Hand und den Abschluss von Handelsverträgen.

*„Der Staat könnte sicherlich mehr tun. Zum Beispiel in der öffentlichen Beschaffung könnten die Sozial- und Umweltfaktoren als Teil einer integralen Bewertung viel höher bewertet werden.“*

Marcel Jacobs, Director Supplier Sustainability, Philips

*„In vieler Hinsicht ist die private Wirtschaft viel weiter als staatliche Institutionen in der Implementierung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Zum Beispiel gehen die Bemühungen im Lieferkettenmanagement von manchen Unternehmen weit über die Maßnahmen hinaus, die von der öffentlichen Auftragsvergabe praktiziert werden“<sup>30</sup>*

Claire Methven O'Brien, Dänisches Institut für Menschenrechte

Die befragten Unternehmen haben aber auch die Menschenrechtssituation hier in Deutschland angemahnt, zum Beispiel erschreckende Arbeitsbedingungen in Geflügelzuchtfabriken und Versandhäusern. Ebenso die immer noch diskriminierende Einstellungspraxis. Im Gegensatz zu anderen EU-Ländern ist es in Deutschland immer noch nicht üblich, sich „anonym“ zu bewerben. Fotos und Altersangaben sind die Regel und eine Benachteiligung von Bewerber/innen mit „ausländischen“ Nachnamen wird oft als „normal“ hingegenommen.

Auch wird vom Staat erwartet, deutliche Signale auszusenden an Unternehmen, die sich keine ernsthafte Mühe geben, ihren menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten – hier oder in anderen Ländern – nachzukommen. Konkret schlugen die Unternehmen vor, entsprechendes Fehlverhalten dadurch zu ahnden, dass entsprechende Unternehmen für eine gewisse Zeit keine Exportbürgschaften erhalten dürfen, von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen werden oder nicht in internationalen Handelsdelegationen mitreisen dürfen.

Unternehmen, die sich bereits in größerem Umfang ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht stellen, sehen die Grenzen ihres eigenen Engagements, wenn ihre Konkurrenten nicht mitziehen.

---

<sup>30</sup> Originalzitat: „In some respects the private sector is more advanced in implementing HRDD than the state bodies, for example, supply chain management efforts by some companies and sectors go far beyond what governments have done in the area of public procurement.“

Von diesen Unternehmen gibt es explizit die Forderung nach gesetzlicher Rahmensetzung durch die Politik.

*„Alle Unternehmen müssen sich um die Achtung der Menschenrechte in ihren globalen Lieferketten kümmern. Wenn nur einzelne vorangehen, dann verändert sich vor Ort zu wenig – und wir Vorreiterunternehmen haben auf Dauer höhere Kosten zu tragen als Unternehmen, die nicht mitziehen. Deshalb muss die Politik aktiv werden und Mindeststandards für alle setzen.“*

Antje von Dewitz, Vaude

*„Die Wahrnehmung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ist auch für mittelständische Unternehmen leistbar, aber verursacht natürlich Kosten. Daher sollten die Regelungen des Nationalen Aktionsplans verbindlich für alle Branchenakteure sein, um dieselben Wettbewerbsbedingungen herzustellen. Zudem sind gerade die Branchenverbände gefordert, ihren KMU dabei Hilfe zu leisten und Unterstützung anzubieten. Dies gilt im Übrigen auch für Regierung und Behörden.“*

Peter-Mario Kubsch, Studiosus Reisen München

Auch im Auswärtigen Amt, das die Federführung für die Erstellung des Nationalen Aktionsplans hat, ist diese Problematik bekannt, wie eine Wortmeldung auf der 3.Plenumskonferenz zum Nationalen Aktionsplan verdeutlicht:

*„Es gibt noch eine weitere Gruppe von Leidtragenden: die vielen Unternehmen, die sich bisher schon an hohe Standards halten, die aber konfrontiert sind mit der unfairen Konkurrenz einiger weniger Firmen, die alle Standards unterbieten. Ein Nationaler Aktionsplan ist daher auch im Interesse der vielen deutschen Unternehmen, die sich bisher schon korrekt verhalten, denn sie bekommen Rechtssicherheit und Schutz vor unfairen Konkurrenz“*

Jens Wagner, Auswärtiges Amt

Unternehmen entwickeln diesbezüglich auch eigene Vorschläge, wie die Politik die Unternehmen stärken könnte, die vorangehen und sich ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht stellen. So stellt sich der Vorsitzende vom Textilverband MaxTex folgendes vor:

*„Der Staat könnte auf steuerlicher Ebene einiges tun, um nachhaltiges und menschenrechtskonformes Wirtschaften zu fördern. So könnten zum Beispiel zertifizierte Produkte, beispielsweise mit einem anerkannten oder akkreditierten Fairtrade Label, von der Mehrwertsteuer befreit werden. Aber auch auf Unternehmensebene könnte angesetzt werden, zum Beispiel durch eine vergünstigte Unternehmenssteuer für Unternehmen, die zum Beispiel ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachkommen.“*

Ralf Hellmann, Geschäftsführer Dibella GmbH, Vorsitzender vom Verband MaxTex

Eine Mehrheit der befragten Unternehmen kann sich allerdings eine verbindliche Umsetzung von menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht zur jetzigen Zeit, in der jetzigen Rechtslage, nicht vorstellen. Dies begründet sich dadurch, dass nach Einschätzung der Unternehmen die jetzigen Gesetze und Vorschriften der Bundesrepublik den diversen und komplexen Herausforderungen der verschiedenen Branchen, Unternehmensgrößen und Organisationsformen nicht gerecht werden können. Auch wurde oft gewarnt, dass eine inadäquate gesetzliche Vorschrift zu einer bürokratischen Sichtweise (nur Minimerfüllung der Auflagen) führen könne und man damit konstruktive, innovative, auf die Verbesserung der Situation vor Ort ausgerichtete Ansätze verhindert oder zumindest verlangsamt. Ebenso wurde von einigen Befragten die Befürchtung geäußert, dass eine unzureichende gesetzliche Vorschrift Kund/innen und Investor/innen eventuell in falscher Sicherheit wiegen würde und damit das genaue Gegenteil erreicht werde.

Jedoch wurde gleichzeitig entschieden angemahnt, dass der jetzige Status Quo nicht haltbar ist. Mittelfristig erwarten die meisten der befragten Unternehmen vom Staat Rechtssicherheit in Form einer praktikablen und konsequenten Lösung. Unter dem Eindruck des VW-Skandals und dessen Auswirkung auf die Marke *Made in Germany* war es einigen der Befragten sehr wichtig, dass die zu erwartende Rechtsreform demokratisch und rechtsstaatlich sein soll und nicht den Industrie-lobbyist/innen überlassen werden darf.

Genau hier liegt aber derzeit ein wesentliches Problem der Debatte in Deutschland. Bislang melden sich von Wirtschaftsseite vornehmlich die Unternehmensverbände zu Wort. Sie erheben den Anspruch, für die gesamte Wirtschaft zu argumentieren, wenn sie für komplette Freiwilligkeit bei der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht votieren. Dadurch blockieren sie jedoch jegliche konstruktive Debatte, wie eine wirksame Regulierung aussehen könnte, die für die Unternehmen auch praktikabel ist. Denn sicher ist niemand daran interessiert, eine Regelung zu schaffen, die nichts bringt, an der Realität der Unternehmen vorbeireguliert und nur unnötige Hürden schafft.

*„Wir sind seit Oktober 2014 als Gründungsmitglied beim Textilbündnis dabei. Hier hat der Staat ja auch Führung gezeigt. Es sind allerdings nicht so sehr die Unternehmen, sondern eher die Verbände, die progressiven Fortschritt dort blockieren.“*

Hilke Patzwall, Vaude Sport GmbH & Co. KG

Letztlich kommt es für den Nationalen Aktionsplan und die darin enthaltenen Maßnahmen darauf an, wie vehement sich ein Staat seiner menschenrechtlichen Schutzpflicht stellt. Dies verdeutlichte auch Puvan J Selvanathan, der Mitte Dezember mit einer aufrüttelnden Stellungnahme von seinem Mandat als Experte in der UN-Arbeitsgruppe für Menschenrechte und Transnationale Konzerne zurücktrat. Als ehemaliger Abteilungsleiter Nachhaltigkeit des Malaysischen Mischkonzerns Sime Darby galt er in der Arbeitsgruppe als Vertreter der Wirtschaftsperspektive. In seinem abschließenden Schreiben betonte er:

*„Ich bin der festen Überzeugung, wenn es für Unternehmen legal möglich ist, Menschenrechte zu verletzen, dann hat der Staat seine Pflichten vernachlässigt. [...] Ich empfehle, dass Staaten die von ihren Unternehmen Respekt vor Menschenrechten erwarten, dies verbindlich machen müssen. Sonst ist es nur willkürlich. Gesetzlich vorgeschriebene Standards verpflichten dazu, sie im operativen Geschäftsbetrieb akribisch einzuhalten. Unternehmen respektieren Regeln und brauchen Rechtssicherheit.“<sup>31</sup>*

---

<sup>31</sup> <http://business-humanrights.org/sites/default/files/documents/Letter%20to%20the%20President%20HRC.pdf> (abgerufen 9.3.2016);

Originalzitat: „I believe that if a business can operate ‘legally’ yet impact negatively on human rights then that is a simple failure of a state’s duties. [...] I suggest that if states wish for businesses to respect human rights then what that constitutes must be made mandatory. Otherwise it is just voluntary. Legally required standards compel compliance in business operations to a meticulous degree. Business respects boundaries and business craves clarity.“

## 7 Danksagung

Wir danken Sven Bergmann, Claire Methven O'Brien, Siegfried Dewaldt, Nicole Espey, Kristin Heckmann, Ralf Hellmann, Marcel Jacobs, Michael Kaminski-Nissen, Anne-Kathrin Kirchhof, David Kovick, Peter-Mario Kubsch, Hilke Patzwall, Georg Picard, Caroline Rees, Julie Schindall, Timothy C. Vincent, Margreet Vrieling und Jens Wagner für die Unterstützung bei der Erstellung dieser Kurzsrecherche.

Wir möchten außerdem ein Dankeschön aussprechen an all jene, die lieber anonym bleiben wollen, aber trotzdem ihre Zeit und Expertise so großzügig zur Verfügung gestellt haben. Und diejenigen, die in der Auflistung vergessen wurden.

Berlin, März 2016

## Brot für die Welt

Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst ist das weltweit tätige Hilfswerk der evangelischen Landes- und Freikirchen in Deutschland. In mehr als 90 Ländern rund um den Globus befähigen wir arme und ausgegrenzte Menschen, aus eigener Kraft ihre Lebenssituation zu verbessern.

Schwerpunkte unserer Arbeit sind die Ernährungssicherung, die Förderung von Bildung und Gesundheit, der Zugang zu Wasser, die Stärkung der Demokratie, die Achtung der Menschenrechte, die Sicherung des Friedens sowie die Bewahrung der Schöpfung.

Die Überwindung von Hunger und Armut in der Welt ist ohne eine Änderung unserer Lebens- und Wirtschaftsweise nicht möglich. Um auf Missstände hinzuweisen und dringend notwendige Veränderungen anzustoßen, sucht Brot für die Welt den Dialog mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Weitere Informationen erhalten Sie unter  
**[www.brot-fuer-die-welt.de/politik](http://www.brot-fuer-die-welt.de/politik)**

### **Brot für die Welt- Evangelischer Entwicklungsdienst**

Caroline-Michaelis-Str. 1, 10115 Berlin  
Telefon +49 (0)30 65211 1189

E-Mail: [kontakt@brot-fuer-die-welt.de](mailto:kontakt@brot-fuer-die-welt.de)

## Germanwatch

„Hinsehen, Analysieren, Einmischen“ – unter diesem Motto engagiert sich Germanwatch für globale Gerechtigkeit und den Erhalt der Lebensgrundlagen und konzentriert sich dabei auf die Politik und Wirtschaft des Nordens mit ihren weltweiten Auswirkungen. Die Lage der besonders benachteiligten Menschen im Süden bildet den Ausgangspunkt unseres Einsatzes für eine nachhaltige Entwicklung.

Unsere Arbeitsschwerpunkte sind Klimaschutz & Anpassung, Welternährung, Unternehmensverantwortung, Bildung für Nachhaltige Entwicklung sowie Finanzierung für Klima & Entwicklung/Ernährung. Zentrale Elemente unserer Arbeitsweise sind der gezielte Dialog mit Politik und Wirtschaft, wissenschaftsbasierte Analysen, Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Kampagnen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter  
**[www.germanwatch.org](http://www.germanwatch.org)**  
oder bei einem unserer beiden Büros:

### **Germanwatch – Büro Bonn**

Dr. Werner-Schuster-Haus  
Kaiserstr. 201, D-53113 Bonn  
Telefon +49 (0)228 / 60492-0, Fax -19

### **Germanwatch – Büro Berlin**

Stresemannstr. 72, D-10963 Berlin  
Telefon +49 (0)30 / 2888 356-0, Fax -1

E-Mail: [info@germanwatch.org](mailto:info@germanwatch.org)