



# SORGFALTSPFLICHTEN ENTLANG GLOBALER LIEFERKETTEN

Eine ökonomische Analyse



## SORGFALTSPFLICHTEN ENTLANG GLOBALER LIEFERKETTEN



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

ERSTELLT FÜR DAS  
BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG

Juli 2021

ERSTELLT VOM  
HANDELSBLATT RESEARCH INSTITUTE

Sabine Haupt  
PD Dr. Jörg Lichter  
Dr. Frank Christian May



## INHALT

Vorwort Prof. Dr. Dr. h. c. Bert Rürup.....	4
Vorwort Dr. Gerd Müller .....	6
1 Einleitung .....	8
2 Volkswirtschaftliche Beurteilung .....	10
2.1 Hintergrund: Anhaltende Menschenrechtsverletzungen .....	10
2.2 Freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft oder gesetzliche Regelung? .....	11
3 Betriebswirtschaftliche Auswirkungen.....	19
3.1 Methode der Untersuchung.....	19
3.2 Betriebswirtschaftliche Kosten eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements .....	20
3.3 Betriebswirtschaftliche Kosten einer rechtlichen Regelung („Lieferkettengesetz“) .....	23
3.4 Interpretation der Ergebnisse: Kostennachteile im internationalen Wettbewerb? .....	24
3.5 Betriebswirtschaftliche Vorteile eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements ....	26
3.6 Betriebswirtschaftliche Vorteile einer rechtlichen Regelung („Lieferkettengesetz“) .....	29
4 Best-Practice-Beispiele.....	34
4.1 Vier Unternehmens-Typen .....	34
4.2 Mittelständler: Vom Einkäufer zum Produzenten in Asien .....	35
4.3 Handelskonzern: Der Weg zur Nachhaltigkeit .....	41
4.4 Rohstoffe: Innovation vom Acker .....	47
4.5 Technikkonzern: Zertifizierung erleichtert das Geschäft .....	51
5 Regulierungspolitische Ausgestaltung.....	56
5.1 Internationale Menschenrechtsstandards .....	56
5.2 Gesetzesinitiativen weltweit.....	57
5.3 Berichts- und Haftungspflichten .....	59
5.4 Anwendungsbereich: Optimale Unternehmensgröße .....	60
5.5 Siegel und Zertifikate.....	62
5.6 Staatlicher Unterstützungsbedarf bei der Umsetzung von Sorgfaltspflichten.....	64
6 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	66
Literaturverzeichnis.....	69

## Vorwort Prof. Dr. Dr. h. c. Bert Rürup

### Präsident des Handelsblatt Research Institute



Deutschland ist so intensiv wie wenige andere Länder in die weltweite Arbeitsteilung eingebunden. Und vielfach neigen wir dazu, den Blick nur auf die Höhe der Exporte zu richten und zu übersehen, dass die deutschen Unternehmen in fast ebenso großem Maße Rohstoffe, Vorprodukte und Fertigwaren aus dem Ausland einführen, um sie hier weiterzuverarbeiten oder zu verkaufen. Hinzu kommt der Erwerb von Lizenzen aus dem Ausland.

Lange Zeit haben sich weder die Unternehmen noch die politisch

Verantwortlichen dafür interessiert, unter welchen ökonomischen, ökologischen und humanitären Bedingungen diese Importwaren insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern hergestellt werden.

Seit geraumer Zeit fordern jedoch nicht nur die befreundeten und verbündeten europäischen Staaten Deutschland als größte Volkswirtschaft und bevölkerungsreichstes Land Europas dazu auf, international bei der Durchsetzung der Menschenrechte mehr Verantwortung zu übernehmen. Auch innerhalb der deutschen Gesellschaft wird der Ruf danach lauter.

Diese Forderungen sind angesichts der sich verändernden geopolitischen Verhältnisse berechtigt. Internationale Verantwortung beim Thema Menschenrechte kann man besonders gut und effektiv im zivilen Bereich übernehmen, zum Beispiel durch ein Lieferkettengesetz, wie es im Juni 2021 vom deutschen Bundestag beschlossen worden ist. Die Rolle dieser zivilen „Soft Powers“ wird bei der internationalen Diskussion regelmäßig unterschätzt. Das Lieferkettengesetz ist ein gutes Beispiel dafür, wie man global – gerade in den Schwellenländern – gleichermaßen für Demokratie wie eine faire Marktwirtschaft werben kann.

Die im Lieferkettengesetz verankerte Verpflichtung zur Kontrolle der Einhaltung von Menschenrechten sowie Arbeits-, Sozial- und Umweltschutzstandards bei den ausländischen Zulieferern deutscher Unternehmen ist geeignet, einen internationalen Standard zu setzen. Denn das Lieferkettengesetz wird eine umso größere Wirkmächtigkeit entfalten können, je mehr Staaten ähnliche Gesetze auf den Weg bringen. Die Bundesregierung sollte daher aktiv für dieses Gesetz werben, insbesondere bei den Partnerstaaten in der Europäischen Union und der OECD.

Die politische Diskussion um das Lieferkettengesetz wird nach dessen Verabschiedung weitergehen, nicht zuletzt, weil es zu Kostenerhöhungen bei den deutschen Unternehmen führen wird. Diese dürften aber in einem überschaubaren Rahmen bleiben und dienen durchweg dem produktivitätssteigernden sozialen Frieden in den Lieferländern.

Die zweifelsfreien Vorzüge des Gesetzes erwachsen aus der Allgemeinverbindlichkeit, der Rechtssicherheit sowie einer Werbewirkung der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten. Auch deshalb haben immer mehr Unternehmen die Initiative der Bundesregierung im Vorfeld unterstützt.

Die vorliegende Untersuchung soll die – auch nach der Verabschiedung dieses Gesetzes nicht abgeschlossene – Diskussion über Ziele und Wirkungen von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette bereichern. Deshalb wünsche ich dem Text viele gleichermaßen aufmerksame wie kritische Leserinnen und Leser.

## Vorwort Dr. Gerd Müller

### **Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung**



„Nie wieder Rana Plaza!": Das war das Versprechen bei meinem Besuch in Bangladesch, nachdem kurz davor 1.100 Frauen in den Trümmern der Textilfabrik gestorben sind. Sie mussten sterben, weil grundlegende Bedingungen des Brandschutzes und der Arbeitssicherheit nicht eingehalten worden waren. Rana Plaza steht auch exemplarisch für das Unterlaufen grundlegender ökologischer und sozialer Mindeststandards bei der Auslagerung der Produktion, nicht nur in der Textilwirtschaft in

Entwicklungsländern. Stundenlöhne von

15 Cent, sechs Tage die Woche, sowie Kinderbeschäftigung können und dürfen nicht der Standard für Produkte auf dem deutschen und europäischen Markt sein. Ebenso tragen wir Verantwortung für die Umweltstandards in Produktionsstätten, Minen und Plantagen. Gerbereien ohne Kläranlage für Leder der europäischen Schuhproduktion ist ein solches Beispiel, wie Standards zum Schutz von Mensch, Natur und Umwelt sträflich unterlaufen werden. Ich habe das selbst gesehen. Wir können und müssen diese Zustände verändern. Fairer Handel schafft für Millionen Menschen in Entwicklungsländern zukunftsfähige Arbeitsplätze und startet den wirtschaftlichen Aufbauprozess. Er ist damit die erfolgreichste Entwicklungspolitik.

Zusammen mit meinen Kollegen Hubertus Heil und Peter Altmaier haben wir das Lieferkettengesetz auf den Weg gebracht.

Nach Jahren politischen Kämpfens ist das Gesetz mit dem offiziellen Namen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz nun endlich da. Nur durch das langjährige Engagement und die Teamarbeit vieler Unterstützerinnen und Unterstützer war es möglich, das Gesetz zu verabschieden. Für alle war es eine Herzensangelegenheit.

Das Lieferkettengesetz setzt ein starkes Signal. Deutschland macht damit einen wichtigen Schritt hin zur Durchsetzung grundlegender Menschenrechtsstandards in globalen Lieferketten. Unser Land geht voran, mit einem Gesetz, das wirksam und zugleich für die Wirtschaft umsetzbar ist!

Es geht nicht darum, überall in der Welt deutsche Sozialstandards umzusetzen. Entscheidend ist für mich aber, dass die gesamte Lieferkette fest im Gesetz verankert ist – von der Rohstoffproduktion bis zur Ladentheke, genauso wie das Verbot von Kinderarbeit.

Leider nimmt die Kinderarbeit weltweit erstmals nach 20 Jahren wieder zu. 160 Millionen Kinder schuften in Textil- und Lederfabriken, in Steinbrüchen oder auf Kaffeeplantagen –



viele von ihnen arbeiten auch für unsere Produkte. Diese Entwicklung müssen wir umkehren und Kinderarbeit beenden.

Eine gerechte Globalisierung ist die soziale Frage des 21. Jahrhunderts – ob in Bangladesch, in Äthiopien oder an den vielen anderen Orten weltweit am Anfang der Lieferketten! Mit dem Grünen Knopf als Siegel für nachhaltige Standards in der Textilproduktion haben wir gezeigt, dass dies für große und kleine Unternehmen möglich ist. Ethisches Handeln muss zuhause und weltweit gelten.

Das Lieferkettengesetz ist ein erster, zentraler Baustein auf dem Weg zu einer gerechteren Globalisierung. Es müssen aber weitere Bausteine folgen: eine europäische Regelung, eine Neufassung der Welthandelsordnung, und die Verankerung von sozialen und ökologischen Mindeststandards, mit dem Ziel eines freien und fairen Welthandels.

Gemeinsam mit vielen Unterstützerinnen und Unterstützern werden wir in Deutschland diesen Weg weitergehen. Und schon heute können wir alle damit beginnen. Nachhaltige globale Lieferketten müssen zum Standard werden: in Politik, Wirtschaft und bei uns zuhause. Es gilt die Goldene Regel für ethisch-moralisches Handeln: „Was du nicht willst, dass man dir tu, das füg auch keinem anderen zu!“

## 1 Einleitung

Sinkende Transportkosten und Fortschritte in der Kommunikationstechnologie haben die Globalisierung der Wirtschaft vorangetrieben und bewirkt, dass die Welt heute durch ein umfassendes Handelsnetzwerk verbunden ist. In der Folge haben sich die Länge und die Komplexität der Lieferketten in den vergangenen Jahrzehnten erheblich erhöht.

Während dieser Globalisierungsprozess immer mehr Länder in die Weltwirtschaft einbezogen hat und damit auch einen großen Entwicklungsbeitrag leistet, wurden zugleich negative Auswirkungen von Geschäftsaktivitäten auf Menschen und Umwelt in nahezu jeden Winkel der Erde getragen. Denn die politische, rechtstaatliche und zivilgesellschaftliche Entwicklung hat mit dem Tempo der wirtschaftlichen Integration vielfach nicht schrittgehalten. Viele Entwicklungs- und Schwellenländer, in denen multinationale Unternehmen tätig sind oder aus denen sie Waren beziehen, haben schwache Rechtssysteme und fragile Zivilgesellschaften. Vor diesem Hintergrund kann in einem hart umkämpften internationalen Wettbewerbsumfeld der Kostendruck dazu führen, dass Gesetzeslücken in Bezug auf Menschenrechts- und Umweltstandards – bewusst oder unbewusst – ausgenutzt werden. Viele Unternehmen beklagen sich über den unzureichenden Patentschutz in Entwicklungs- und Schwellenländern, nehmen aber die sonstigen Lücken in den Rechtsordnungen bereitwillig zu ihren Gunsten hin.

Deutschland ist so intensiv wie wenige andere Länder in die internationale Arbeitsteilung eingebunden. Deutsche Unternehmen haben im Jahr 2020 nach Angaben des Statistischen Bundesamts Waren für über 1,2 Billionen Euro exportiert und für mehr als eine Billion Euro importiert – trotz eines leichten Rückgangs des Außenhandelsvolumens im Vergleich zum Vorjahr infolge der Corona-Pandemie, die auch zur temporären Unterbrechung zahlreicher Lieferketten geführt hat. Darunter befanden sich vielfach Rohstoffe, Vorprodukte und Fertigwaren aus Schwellen- und Entwicklungsländern, die im Inland weiterverarbeitet oder verkauft werden. Für die inländischen Importeure und Konsumenten sind die komplexen, international verwobenen Wertschöpfungsketten der Produkte und Dienstleistungen in den meisten Fällen nicht zu erkennen. Somit bleibt auch oftmals unklar, ob bei der Produktion im Ausland Menschenrechte beachtet, Arbeits- und Sozialstandards gewahrt oder Umweltauflagen eingehalten werden.

Unternehmen tragen eine Verantwortung für die Menschenrechte. Dies wurde im Jahr 2011 durch die Vereinten Nationen mit den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte unterstrichen.<sup>1</sup> Für deutsche Unternehmen heißt das: Sie sind nicht nur für ihre Beschäftigten, Produkte und Dienstleistungen in Deutschland verantwortlich, sondern auch für die Produktionsverhältnisse entlang ihrer Lieferketten.

Die Bundesregierung möchte deutsche Unternehmen dazu verpflichten, ihrer unternehmerischen Verantwortung auf diesem Gebiet in stärkerem Maße als bisher nachzukommen. Diesem Zweck dient das „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – LkSG)“, das umgangssprachlich – und auch in dieser Studie – als „Lieferkettengesetz“ bezeichnet wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. UN (2011).

Danach sollen in Deutschland ansässige Unternehmen – sowohl Personen-als auch Kapitalgesellschaften – prüfen und dokumentieren, inwieweit sich die Tätigkeiten entlang ihrer internationalen Wertschöpfungsketten nachteilig auf die Menschenrechte auswirken. Ist dies der Fall, sind sie gehalten, angemessene Maßnahmen zur Prävention und Abhilfe zu ergreifen.

Eine idealtypische Regulierung der globalen Wirtschaftsbeziehungen sollte volkswirtschaftliche Effizienz, betriebswirtschaftliche Anreize und entwicklungspolitische Zielsetzungen in Einklang bringen, um gemeinsame Vorteile für alle Beteiligten zu generieren. Dieses Spannungsfeld lässt sich jedoch in der Realität nur unvollkommen auflösen, sodass oftmals nur „Second Best“-Lösungen machbar sind.

In der vorliegenden Studie untersucht das Handelsblatt Research Institute (HRI) die Einhaltung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette aus ökonomischer Sicht. Das Kernelement bilden zwei Umfragen, die das HRI im Februar 2021 unter Unternehmensentscheidern in Deutschland durchgeführt hat. Damit haben wir Einblicke in die betriebswirtschaftlichen Kosten und Vorteile sowie den staatlichen Unterstützungsbedarf von Unternehmen erhalten, die auf nachhaltige Beschaffung achten. Hierüber gibt es bislang für den Wirtschaftsstandort Deutschland ein Forschungsdefizit. Die gewonnen Erkenntnisse werden eingeordnet und ergänzt durch vier Interviews mit erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern aus unterschiedlichen Branchen sowie durch zwei Expertengespräche mit Forscherinnen an deutschen Hochschulen.

## 2 Volkswirtschaftliche Beurteilung

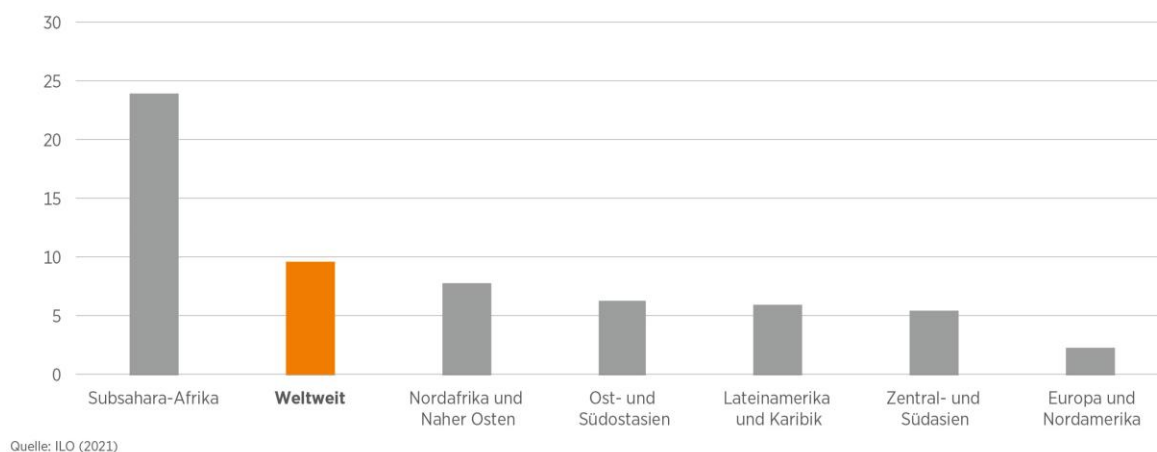
### 2.1 Hintergrund: Anhaltende Menschenrechtsverletzungen

Die Globalisierung der Produktion und Beschaffung kann mit einer Externalisierung von Kosten in den Rest der Welt einhergehen, wenn die Bürger anderer Länder für Importwaren durch Schäden an Umwelt und Gesundheit bezahlen müssen und – wie im Fall der Kinderarbeit – zudem in ihrem wirtschaftlichen und sozialen Aufstieg behindert werden.

In der ökonomischen Theorie gibt es fundierte Beweise, dass Kinderarbeit auch in Entwicklungs- und Schwellenländern ineffizient ist und auf einem Marktversagen beruht, das durch staatliche Regulierungsmaßnahmen korrigiert werden kann.<sup>2</sup> Nach Angaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) befanden sich zum Jahresbeginn 2020 rund 160 Millionen Minderjährige in Kinderarbeit – dies entspricht einem Zuwachs um 5,5 Prozent gegenüber der letzten Erhebung im Jahr 2016 (151,6 Millionen).<sup>3</sup> Nach einem kontinuierlichen Rückgang in diesem Jahrtausend ist die Zahl der arbeitenden Kinder somit erstmals wieder angestiegen. Dabei sind die möglichen Auswirkungen der Corona-Pandemie noch nicht in den Ergebnissen enthalten.<sup>4</sup> Die weltweite Verbreitung der Kinderarbeit stagnierte bei einem Anteil von 9,6 Prozent der Fünf- bis Siebzehnjährigen, wobei Subsahara-Afrika im regionalen Vergleich besonders hervorsticht (**siehe Abbildung 1**).

**Abb. 1: Weltweite Verbreitung der Kinderarbeit (2020)**

arbeitende Kinder unterhalb des gesetzlichen Mindestalters, Anteil in %



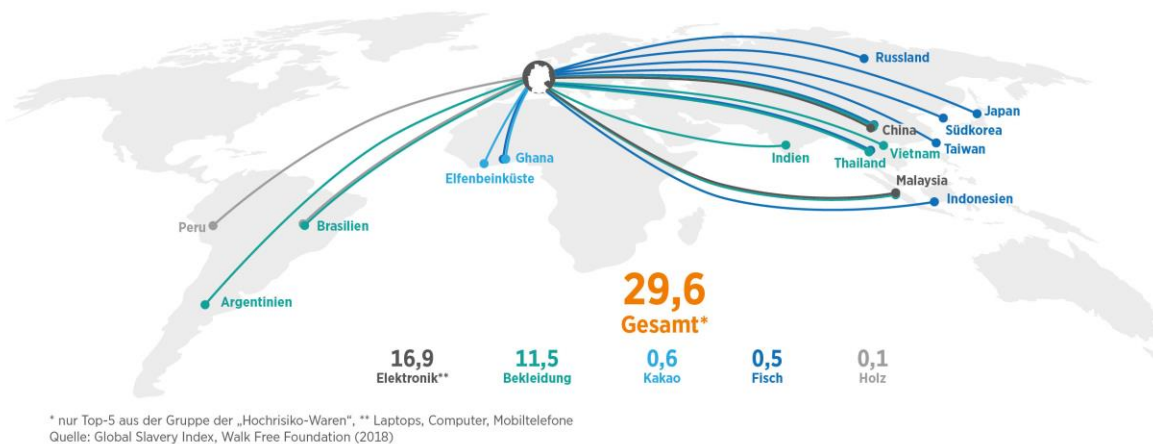
<sup>2</sup> Vgl. Basu (1999), Becker / Murphy (1988).

<sup>3</sup> Vgl. ILO (2021), S. 12.

<sup>4</sup> Vgl. ILO (2021), S. 21.

Zudem werden 24,9 Millionen Menschen Opfer von Zwangsarbeit, wie der Global Slavery Index von 2018 dokumentiert.<sup>5</sup> Deutschland hat im Jahr 2018 in den Bereichen Elektronik und Bekleidung Waren im Wert von 28,4 Milliarden US-Dollar bezogen, die möglicherweise unter Arbeitsbedingungen produziert wurden, die unter den Begriff der „modernen Sklaverei“ fallen (**siehe Abbildung 2**). Nach Schätzung des Global Slavery Index ist Deutschland unter den G20-Staaten der drittgrößte Importeur von „Hochrisiko-Waren“, hinter den USA und Japan.<sup>6</sup>

**Abb. 2: Deutsche Importe von Waren, die potenziell unter prekären Arbeitsbedingungen gefertigt wurden**  
in Mrd. US-\$



Die ILO geht davon aus, dass weltweit gut 0,5 Prozent aller Erwachsenen unter Zwang oder in sklavenähnlichen Zuständen arbeiten.<sup>7</sup> In fast allen Ländern und vielen Branchen gibt es demnach entlang der globalisierten Wertschöpfungsketten noch Zinssklaverei, Zwangs- und Kinderarbeit oder Menschenhandel. Derartige Arbeitsbeziehungen sind oft erst auf den zweiten Blick zu erkennen – selbst in Deutschland sieht die ILO die Ausnutzung von Arbeitskräften mit befristeten Aufenthaltsbewilligungen als Problem. Häufig sei die Aufenthaltsgenehmigung an einen Arbeitsvertrag geknüpft, was Arbeitgebern große Macht über die Beschäftigten gebe.

## 2.2 Freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft oder gesetzliche Regelung?

Unternehmen müssen Menschenrechte im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit beachten. Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte haben diese Verpflichtung

<sup>5</sup> Vgl. Walk Free Foundation (2018), S. 27.

<sup>6</sup> Vgl. Walk Free Foundation (2018), S. iv.

<sup>7</sup> Vgl. ILO (2017).

konkretisiert. Staaten kommen ihrer Verantwortung zum Schutz der Menschenrechte auch dadurch nach, dass sie wirtschaftliche Aktivitäten durch gesetzliche Rahmenbedingungen regulieren und die Einhaltung dieser Vorgaben überprüfen. Dabei setzen sie internationale Abkommen in nationales Recht um. Deutschland hat im Rahmen der EU, des Europarates und der Vereinten Nationen (UN) alle zentralen Menschenrechtsabkommen unterzeichnet.

Mit dem Lieferkettengesetz werden große deutsche Unternehmen sowie ausländische Unternehmen mit Niederlassungen in Deutschland in die Verantwortung für die Herstellungsweise ihrer Produkte und Dienstleistungen genommen, auch wenn mehr oder weniger große Teile des Fertigungs- und Erbringungsprozesses im Ausland stattfinden. Damit soll verhindert werden, dass die Auslandsverlagerung der Produktion zu einer Entkopplung von Lenkungsbefugnis und Haftung führt, gemäß der Devise „Aus den Augen, aus dem Sinn“. Verantwortung für die Handlungsfolgen ist konstituierend für einen funktionsfähigen Wettbewerb.<sup>8</sup> Dies entspricht dem Verursacherprinzip und gilt auch für offene Gesellschaften, deren Lieferketten international verflochten sind.

Die internationale Arbeitsteilung stiftet prinzipiell Vorteile für alle Beteiligten. Wenn ausländische Hersteller und Dienstleister günstigere Konditionen bieten, sollen diese jedoch im Sinne des Leistungswettbewerbs auf ökonomischen Kosten- oder Effizienzvorteilen beruhen und nicht durch Menschenrechtsverletzungen oder Umweltschäden erkaufte worden sein. Die Ausnutzung schwacher Rechtsstaaten im Ausland soll nicht zum Motor der Globalisierung werden.

Das Lieferkettengesetz bewirkt eine Angleichung der Wettbewerbsbedingungen. Einheitliche Regeln schaffen Rechtssicherheit und Rechtsklarheit. Bislang werden diejenigen, die ihrer Verantwortung für die Einhaltung von Menschenrechten in der Lieferkette nachkommen, tendenziell gegenüber Konkurrenten benachteiligt, die entsprechende Selbstverpflichtungen nicht einhalten. Denn damit eine freiwillige Gesellschaftsverantwortung (Corporate Social Responsibility) auch über die Grenzen hinweg funktioniert, müssten die Konsumenten über hinreichende Informationen mit Blick auf das Unternehmensverhalten verfügen – über große Distanzen und angesichts der Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen erscheint dies als ein unmögliches Unterfangen.

Für ein Lieferkettengesetz gibt es folglich gute ökonomische Gründe: Handelsgewinne für alle Beteiligten entstehen nicht durch Ausbeutung und Menschenrechtsverletzungen, sondern durch internationale Spezialisierung und Arbeitsteilung. Die effizienzsteigernden Wirkungen der internationalen Arbeitsteilung beruhen auf der Ausnutzung komparativer Kostenvorteile und nicht darauf, dass deutsche Unternehmen Rohstoffe, Vorprodukte und Dienstleistungen aus Ländern mit einem schwach entwickelten Rechtsstaat beziehen.

Durch diese Auslagerung entstehen Kosten für andere, die außerhalb des unternehmensinternen Gewinnkalküls liegen – in der Volkswirtschaftslehre spricht man von externen Effekten. Damit Unternehmen die vollen Kosten ihres Handelns in ihre Planung miteinbeziehen, müssen sie gesetzlich verpflichtet sein, diese zu tragen. Nur auf diese Weise wirtschaften sie gesamtgesellschaftlich betrachtet ressourceneffizient. Dies

---

<sup>8</sup> Vgl. Eucken (1952 / 1990), insbesondere S. 279 ff. und 301 ff.

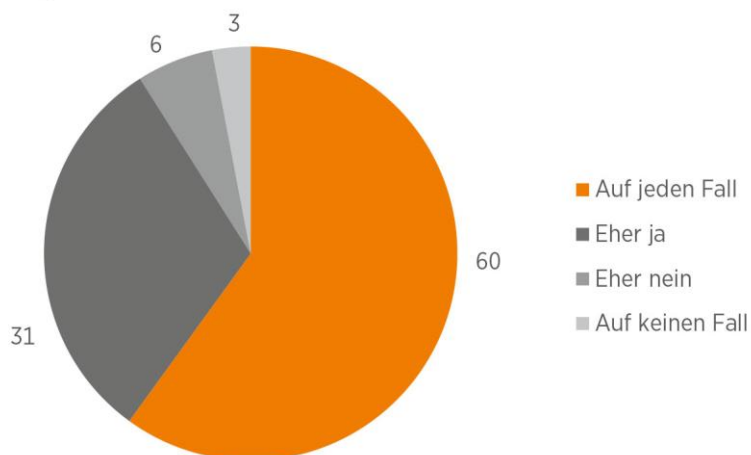
legitimiert den Gesetzgeber, regulatorisch einzugreifen. Ein Lieferkettengesetz erscheint als das geeignete Mittel der Wahl.

Diese volkswirtschaftlichen Zusammenhänge erkennt auch die Mehrheit der Bevölkerung: Das Thema gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen – auch im internationalen Kontext – gewinnt in der öffentlichen Debatte in Deutschland immer stärker an Bedeutung.

Im September 2020 sprachen sich in einer repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts infratest dimap 60 Prozent der Befragten „auf jeden Fall“ dafür aus, dass es Aufgabe der deutschen Politik sei, dafür zu sorgen, deutsche Unternehmen auch bei ihren Auslandsgeschäften auf Menschenrechte und Sozialstandards zu verpflichten. Weitere 31 Prozent antworteten mit „eher ja“, während sich weniger als jeder zehnte Befragte dagegen wendete (**siehe Abbildung 3**).

**Abb. 3: Öffentliche Zustimmung dafür, dass die Gewährleistung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette eine politische Aufgabe ist\***

in %

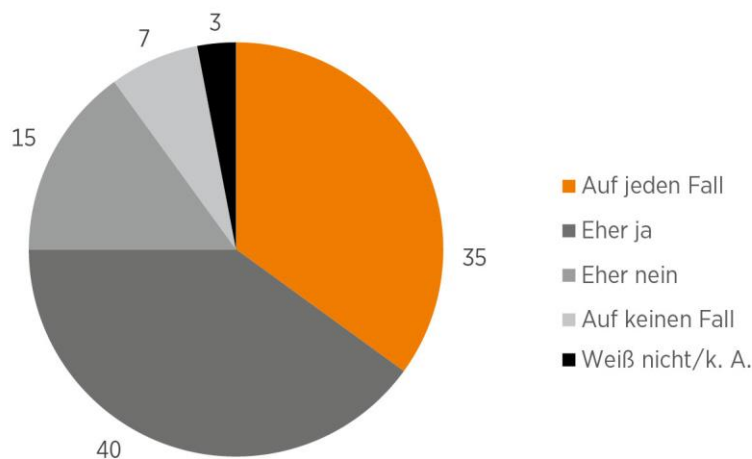


\* Antworten auf die Frage: Ist es Aufgabe der deutschen Politik, dafür zu sorgen, dass deutsche Unternehmen auch bei ihren Auslandsgeschäften Menschenrechte und Sozialstandards achten?  
Quelle: infratest dimap

Der Beachtung von Umweltschutzaspekten stehen mehr als 80 Prozent der Befragten positiv gegenüber, lediglich jeder sechste lehnt sie ab.

Auch im konkreten Fall des damals schon geplanten Lieferkettengesetzes war die Zustimmung deutlich: 35 Prozent der Befragten waren auf „jeden Fall“ für ein solches Gesetz, 40 Prozent sagten „eher ja“ dazu. Lediglich 22 Prozent wollten es „auf keinen Fall“ oder eher nicht (**siehe Abbildung 4**).

**Abb. 4: Öffentliche Unterstützung für ein Lieferkettengesetz in Deutschland\***  
in %



\* Antworten auf die Frage: Unterstützen Sie das geplante Lieferkettengesetz?  
Quelle: infratest dimap

Ein Lieferkettengesetz ist der Mittelweg zwischen einer freiwilligen unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung (Corporate Social Responsibility), die sich auch auf die globalen Lieferketten erstreckt, und einer bindenden staatlichen Regulierung in den jeweiligen Ursprungsländern. Sofern es in diesen Ursprungsländern keinen funktionsfähigen Rechtsstaat gibt, erscheint es als die einzige gangbare Alternative.

## Expertengespräch mit Prof. Dr. Julia Hartmann

Julia Hartmann ist Professorin für nachhaltiges Supply Chain Management am Operations Department der EBS Business School, Oestrich-Winkel.

### In Europa fahren die Niederlande einen besonders stringenten Kurs

Ich bin froh, dass die deutsche Gesetzesinitiative zur Verankerung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette jetzt einen breiteren politischen Konsens gefunden hat. In den rund 13 Jahren, in denen ich mich mit dem Thema

„nachhaltige Lieferketten“ beschäftige, habe ich so gut wie keine Verbesserung feststellen können. Daher habe ich den Eindruck, dass mehr politischer Druck erforderlich ist, damit sich die Situation zum Besseren verändert.



Allerdings bekommt Deutschland mit den jetzigen Regelungen nicht unbedingt das stringenteste Lieferkettengesetz in Europa.

Am konsequentesten finde ich bisher das "Child Labour Due Diligence Law" in den Niederlanden. Es gilt für alle Unternehmen weltweit, die Produkte in den Niederlanden verkaufen wollen. Der Fokus auf Kinderarbeit soll nur ein erster Schritt sein, mit dem das Land Erfahrungen sammeln will. Wenn dadurch die Kinderarbeit entlang der Lieferkette eingeschränkt wird, kann es auf andere Missstände bei der Produktion ausgedehnt werden. Auch das französische „Loi de Vigilance“ ist bei der Haftung strikter als der deutsche Entwurf, gilt aber nur für Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeiter – und damit nur für rund 120 französische Firmen.

Für mich gehört es zum guten Ton des Unternehmertums, dass so etwas wie Kinderarbeit oder andere Menschenrechtsverletzungen nicht vorkommen. Eigentlich braucht man dafür kein Gesetz. Aber bisher verschließen die meisten international tätigen Unternehmen davor die Augen, wie ihre Vorprodukte produziert werden. Wenn wir das wirklich ändern wollen, muss das Gesetz für alle Unternehmen gelten, dann darf es keine Ausnahmen geben.

Wenn man in einem solchen Gesetz abgestufte Regeln einführt – beispielsweise für Unternehmen mit weniger als 3.000 Mitarbeitern oder für Zulieferer, die in der Lieferkette weiter entfernt sind – erhöht das die Komplexität enorm. Dann muss das auch im Geschäft der Unternehmen miteinander auseinandergehalten und geprüft werden. Wenn es zu einem Haftungsfall kommt, ist es zudem schwierig, bei den betroffenen Unternehmungen Abstufungen zu machen. Es stellt sich auch die Frage der Fairness

im Wettbewerb, wenn ein Unternehmen für einen Missstand verklagt werden kann, das andere aber nicht.

### **Ein Lieferkettengesetz ist auch für Mittelständler machbar und nützlich**

Ich vermisse den Mut der Unternehmen. Denn auch für deutsche Mittelständler ist es machbar, die Verträge mit den Lieferanten so zu gestalten, dass bestimmte Standards bei der Produktion eingehalten werden. Wenn sie danach mit einem Lieferanten an einem bestimmten Ort nicht mehr zusammenarbeiten können, findet sich erfahrungsgemäß auch eine Lösung. Auch die Digitalisierung ermöglicht künftig noch mehr.

Bisher war es für den Abnehmer bei der Kontrolle am Ende nur möglich, die Qualität des Produkts zu beurteilen, nicht aber die Bedingungen seines Herstellungsprozesses. Die Digitalisierung ermöglicht es jetzt, dem Produkt eine Art digitalen Pass beizufügen, in dem sogar zu erkennen ist, wer den Rohstoff wo geerntet oder gefördert hat und durch welche Hände das Produkt in welchem Zeitraum bei der Weiterverarbeitung gegangen ist. Auch der Zertifizierungsstandard der einzelnen Produktionsstufen kann dabei erfasst werden. Der Abnehmer kann also zuvor seinen Mindeststandard festlegen und dann genau erkennen, ob alle Produktionsstufen ihn einhalten.

Diese Kontrolle und die Berichterstattung über den Herstellungsprozesses aufzubauen, kostet natürlich Zeit und Geld. Daher ist ein Lieferkettengesetz so wichtig. Denn es verpflichtet alle Unternehmen, das gleiche aufzubauen, damit werden die Wettbewerbsbedingungen nicht verzerrt. Und wenn ein Gesetz gleiche Bedingungen für alle schafft, dann sollte es auch für alle gleich gelten – unabhängig von der Unternehmensgröße.

**Unternehmerische Verantwortung muss neu gefasst werden**

Wir sollten heute den Begriff der Verantwortung noch einmal neu definieren. Denn die gleichen sozialen Probleme, die wir jetzt entlang der Lieferkette haben, gab es vor rund 100 Jahren auch in Europa und den USA. Genau wie im Jahr 2013 die Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch einstürzte, tobte im Jahr 1911 ein Feuer durch die Triangle-Shirtwaist-Fabrik in New York und riss 150 Näherinnen in den Tod. Damals führte das zu intensiven Diskussionen über die Arbeitsbedingungen: Wie kann man die Näherinnen schützen und damit letztlich auch ihre Arbeitskraft erhalten? Auch in Europa wurde sehr gekämpft für gerechte Entlohnung und Arbeitszeiten.

Mit der Globalisierung hat man begonnen, die unbeliebten, arbeitsintensiven Produktionsprozesse ins Ausland zu verlagern und dabei billigend in Kauf genommen, dass das dort zu Lasten der Umwelt und auf Kosten der Menschen geht, die an diesen Produktionsschritten beteiligt sind. Jetzt geschieht das nicht mehr vor der eigenen Haustür, sondern dort, wo wir es nicht mehr sehen. Da ist es wahnsinnig bequem zu sagen: Das ist jetzt nicht mehr meine Verantwortung. Das ist nach einem engen Begriff von unternehmerischer Verantwortung auch korrekt. Es passiert ja nicht in der eigenen Produktionsstätte hier, sondern woanders.

Aber die Gesellschaft stellt diese Sicht von Verantwortung immer mehr in Frage. Das gilt genauso für unsere Ökologie und das Klima. Für den globalen Ressourcenverbrauch ist nach unserer traditionellen Definition keiner verantwortlich. Also müssen wir ein Instrument finden, um sie zu unserer Verantwortung zu machen. Und das

versucht die Politik mit einem Lieferkettengesetz. Dabei wurde die Haftung allerdings so abgespalten, dass die Unternehmen nur noch ein bisschen haften. Ansonsten wurden komplizierte und schwierige Wege geschaffen, auf denen Nichtregierungsorganisationen oder Gewerkschaften ihr Anliegen hier zu Gericht bringen müssen. So halten wir unsere Probleme wieder weit weg. Dabei müssen wir diese Diskussion führen, sonst bekommen wir unsere globalen gesellschaftlichen und ökologischen Probleme nicht in den Griff.

**Mit diesem Kompromiss könnten wir ein wichtiges Zukunftsthema verschlafen**

Ich hätte mir bereits beim Entwurf des Lieferkettengesetzes mehr Mut gewünscht: Der jetzt gefundene Kompromiss ist sehr deutsch, versucht allen Interessen gerecht zu werden, nimmt viele verschiedene Perspektiven ein und verliert dabei das große Ganze aus dem Auge. Und am Ende hat man sich damit mehr Arbeit gemacht als Lösungen gefunden.

Dieses Gesetz erschwert Konsumenten und Herstellern letztlich ihre Entscheidungen. Der Endkonsument kann die Lieferkette nicht überblicken, will aber nichts kaufen, wofür ein Kind in eine Mine steigen oder ein Arbeiter an einer gefährlichen Maschine arbeiten musste. Er kann beim Kauf jetzt nicht erkennen, ob es von einem Unternehmen kommt, das über seine Lieferkette berichten muss oder nicht. Und auch den kleineren Unternehmen, die gegen das neue Thema naturgemäß erst einmal eine Abneigung haben, ist mit ihrer Befreiung davon langfristig nicht gedient. Denn ich bin davon überzeugt, dass in Zukunft alle Lieferketten nachhaltig gestaltet sein müssen, allein schon, weil uns sonst die Ressourcen ausgehen oder

das Klima kollabiert. Die Erwartung an die Nachhaltigkeit der Produkte wird schrittweise steigen. Und da ist es für kleinere Unternehmen doch besser, sich bereits heute darauf vorzubereiten und entsprechende Kompetenzen aufzubauen, als untätig abzuwarten.

Noch können wir diesen Prozess selbst gestalten. Aber bald schon werden die Asiaten diesen Trend erkennen. In den Bereichen Digitalisierung, Blockchain-Technik und digitaler Zwilling sind sie technisch weiter als wir. Sobald sie sehen, dass sie auf unserem Markt Produkte anbieten können, die etwas schaffen, was deutsche Produkte nicht beherrschen, nämlich Transparenz über die Nachhaltigkeit in der Lieferkette herzustellen, werden sie den Vorsprung gnadenlos ausnutzen. Sie überholen uns ohne Bedenken, besonders was den Datenschutz angeht. Dann erkennt jeder, dass wir das Zukunftsthema verschlafen.

### **Für Überblick über die Siegel dürfte der Markt sorgen**

Die verschiedenen Siegel, die Einkäufer bei der Auswahl ihrer Lieferanten unterstützen, sind so unterschiedlich wie auch die Lieferketten. Die Wertschöpfungskette der Bekleidung hat beispielsweise einige sehr arbeitsintensive Schritte, daher müssen Zertifikate wie der Grüne Knopf viel über die Arbeitsbedingungen in den Fabriken aussagen. Bei der Autoindustrie, vor allem beim Zukunftsthema Elektromobilität, geht es dagegen um Knappheit der Rohstoffe wie Seltene Erden und vor allem um Sicherheit und Arbeitsbedingungen in den Minen und um deren Umweltauswirkungen. Für jedes Produkt sind andere Fragen an die Lieferkette besonders wichtig.

Trotz dieser Vielfalt an Zertifikaten und Siegeln müssen wir aber keine staatliche Aufsichtsbehörde aufbauen, denn die

notwendige Transparenz wird nach meiner Einschätzung bald der Markt regeln. Da wird mit ziemlicher Sicherheit ein Start-Up kommen, das diese Informationen bündelt und transparent darstellt. Ich weiß von Start-Ups, die Apps entwickeln, mit denen die Verbraucher die Aussagekraft der verschiedenen Siegel schnell erfassen können. In den USA gibt es dazu schon Ansätze, die verschiedenen Ziele und Methoden, die die Siegel anwenden, in einer farbigen Übersichtsmatrix darzustellen. Das bringt Übersicht in den Markt der Zertifikate und Siegel.

### **Investoren drängen auf Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette**

Die EU hat mit ihrer „Sustainable Finance Directive“ für Druck auf die Investoren gesorgt, sich mit der Nachhaltigkeit ihrer Anlagen zu beschäftigen. Die neue Taxonomie verpflichtet Anleger künftig, genau zu beschreiben und zu definieren, inwiefern sie bei ihren Investitionen die Nachhaltigkeit der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigen. Somit wird es für Unternehmen, die eine schlechte Nachhaltigkeitsperformance haben, künftig schwieriger, an Kapital zu kommen – und wenn sie Kapital bekommen, wird die Finanzierung teurer.

Hinzu kommt, dass sich die Einschätzung der Investoren gerade schnell ändert. Die professionellen Anleger, besonders die langfristig orientierten, wie die Verwalter von Pensionsfonds, haben schon erkannt, dass die Unternehmen, die nachhaltiger wirtschaften, tatsächlich langfristig auch erfolgreicher und stabiler sind.

Und der Druck von der Finanzierungsseite, wird künftig weiter ansteigen. Darin hat mich auch gerade der Schweizer Anlageexperte Reto Ringger gestärkt, der Gründer der Globalance Bank, die nur nachhaltig investiert. Ringger hat vor

einem Jahr mit einer neuen Plattform mehr Transparenz in die Nachhaltigkeit der großen Unternehmen gebracht. Seine Plattform Globalance World visualisiert die „Fußabdrücke“ in Bezug auf Klima und andere Umweltfaktoren von tausenden von Unternehmen und Aktienfonds. Und die Nachfrage danach ist groß, da Finanzindustrie und Investoren gerade erkennen, welche Veränderungen die EU-Taxonomie mit sich bringt.

Und wie wirkungsvoll der Druck von Investoren ist, hat sich schon in vielen Fällen gezeigt. Beispielsweise waren es im Jahr 2010 nicht die Konsumenten, sondern die Investoren, die Nestlé dazu gebracht

haben, den Kitkat-Schokoriegel nicht mehr mit Palmöl herzustellen, für das in Indonesien wichtige Regenwälder gerodet werden. Damit wird beispielsweise der Lebensraum der Orang-Utans bedroht. Um darauf aufmerksam zu machen, hatte Greenpeace in einer Kampagne ein Video gedreht, in dem der Riegel durch den indonesischen Urwald flog und Orang-Utans den Kopf abschlug. Das sorgte zwar für Aufmerksamkeit, aber der Kitkat-Konsum stieg sogar kurzfristig. Damals waren es schließlich die großen Investoren, denen gegenüber sich Nestlé schließlich verpflichtete zu versuchen, nachhaltiger einzukaufen und sich bei dem Thema Palmöl anders aufzustellen.

## 3 Betriebswirtschaftliche Auswirkungen

### 3.1 Methode der Untersuchung

In zwei Umfragen hat das HRI die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements sowie einer gesetzlichen Verpflichtung dazu in Form eines Lieferkettengesetzes ermittelt.

Die erste Umfrage wurde in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut YouGov durchgeführt und basiert auf Online-Interviews mit Teilnehmern des YouGov Panel Deutschland. Hierbei nahmen zwischen dem 3. und dem 8. Februar 2021 insgesamt 331 Unternehmensentscheider teil. Damit ergibt sich ein Meinungsbild von zufällig ausgewählten Unternehmen in Deutschland.

In der zweiten Umfrage hat sich das HRI gezielt an Unternehmen gewandt, die sich für eine gesetzliche Regelung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette aussprechen. Bei der Ansprache der Teilnehmer wurden wir durch das Business & Human Rights Resource Centre in Berlin sowie durch den Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft (BNW) unterstützt. Zwischen dem 5. und dem 12. Februar 2021 haben sich 87 Unternehmen an dieser Online-Befragung beteiligt.

Bei der Aufbereitung der Ergebnisse beider Stichproben haben wir uns auf privatwirtschaftliche Unternehmen beschränkt. Der Öffentliche Dienst und der Nonprofit-Sektor wurden wegen ihrer unterschiedlichen Zielsetzungen und Finanzierungsbedingungen nicht berücksichtigt. Zudem haben wir nur die Antworten von Unternehmen herangezogen, die angeben, bereits ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement gemäß den Vorgaben des „Global Compact“ der Vereinten Nationen zu praktizieren.<sup>9</sup> Grund ist, dass diese Unternehmen ihre Einschätzungen über Arbeitsaufwand, Kosten, betriebswirtschaftliche Vorteile und bestehende Unterstützungsbedarfe auf eigene Erfahrungen gründen können und deshalb potenziell verlässlichere Aussagen treffen. Indem wir die Angaben unerfahrener Unternehmen als weniger relevant ausklammern, folgen wir grundsätzlich dem Vorgehen einer großangelegten EU-Studie zu Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette vom Januar 2020.<sup>10</sup> Diese wurde im Auftrag der Europäischen Kommission von Forschern der renommierten London School of Economics and Political Science (LSE), des British Institute for International and Comparative Law (BIICL) sowie der Beratungsfirma Civic Consulting erstellt.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass die Umfrageergebnisse nicht repräsentativ und mit großen Unsicherheiten behaftet sind. So können aufgrund der geringen Stichprobengrößen „Ausreißer“ oder inkonsistente Antworten die Ergebnisse relativ stark beeinflussen. Bei aller gebotenen Vorsicht erlaubt die Auswertung dennoch einen Einblick,

---

<sup>9</sup> Dabei ist die Möglichkeit zu beachten, dass auch „Nichterfüller“ im Sinne des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) diese Angabe gemacht haben – beispielsweise vorausschauend in Erwartung des damals geplanten Sorgfaltspflichtengesetzes der Bundesregierung. Zum NAP vgl. Auswärtiges Amt (2020).

<sup>10</sup> Vgl. EU-Kommission (2020), S. 422 f.

welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette haben könnten – unseres Wissens erstmalig für den Standort Deutschland.

### 3.2 Betriebswirtschaftliche Kosten eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Die Abschätzung der betriebswirtschaftlichen Kosten, die durch die Einhaltung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette entstehen, stellt sich aus empirischer Sicht als schwierig dar. Insbesondere, da möglicherweise schwer zu quantifizierende Opportunitätskosten entstehen, wenn Mitarbeiter bestimmte Wertschöpfungsbeiträge nicht leisten können, während sie sich mit der Überwachung der Lieferkette beschäftigen.<sup>11</sup> Studien zeigen, dass es einmalige Anfangsinvestitionen für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement gibt sowie regelmäßig wiederkehrende Kosten.<sup>12</sup> Die Anfangsinvestitionen schließen unter anderem die Schulung von Mitarbeitern und Lieferanten sowie die Einrichtung entsprechender Informationssysteme ein und weisen in der Regel den Charakter von Sunk Costs auf. Laufende Kosten beinhalten vor allem die Lohnkosten der mit dem Lieferkettenmanagement betrauten Personen, Zahlungen für die Dienstleistungen Dritter sowie die regelmäßig anfallenden Berichterstattungskosten.

**Abb. 5: Geschätzter monatlicher Arbeitsaufwand für die Einhaltung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette\***

Anteil in %



\* Nur Unternehmen, die angeben, dass sie Erfahrung mit einem Lieferkettenmanagement gemäß den Vorgaben des „Global Compact“ der Vereinten Nationen haben.  
Quelle: Handelsblatt Research Institute

Im ersten Schritt haben wir die Unternehmensentscheider gefragt, wie viele Personentage (8 Stunden pro Tag) sie im Monat für die Überwachung ihrer Lieferkette aufwenden müssen. **Abbildung 5** fasst die Ergebnisse zusammen. Im Einklang mit der EU-

<sup>11</sup> Vgl. Sprinkle / Maines (2010).

<sup>12</sup> Für einen Überblick über die Literatur bis zum Jahr 2015 vgl. OECD (2016).



Kommission<sup>13</sup> zeigt sich, dass **der Arbeitsaufwand zur Einhaltung von Sorgfaltspflichten tendenziell mit steigender Unternehmensgröße zunimmt**. So geben von den zufällig ausgewählten Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern über 70 Prozent an, dass der monatliche Arbeitsaufwand weniger als 30 Tagen beträgt – und somit keine Vollzeitstelle beansprucht. Bei den Befürwortern eines Lieferkettengesetzes sind es sogar rund 90 Prozent der Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Zudem weisen Unternehmen, die einen Arbeitsaufwand von mindestens 300 Personentagen angeben, in beiden Befragungen mehrheitlich über 1000 Mitarbeiter auf.

Eine realistische Quantifizierung der jährlichen Kostenbelastung für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement erscheint besonders schwierig. Die Forscher von LSE, BIICL und Civic Consulting haben für die EU die Gesamtkosten im Wesentlichen durch eine Bewertung des Arbeitsaufwands mit den durchschnittlichen Lohnstückkosten zuzüglich Zuschlägen für sonstige Kosten approximiert.<sup>14</sup> Demgegenüber haben wir den direkten Weg gewählt und die erfahrenen Unternehmen gefragt, welche Gesamtkosten ihnen durch die Überwachung der Lieferkette entstehen. Diese inkludieren neben den Personalkosten unter anderem auch die Inanspruchnahme externer Dienste. Unser Vorgehen lässt sich damit begründen, dass die Gesamtkosten auch von der Entlohnungsstufe der für das Lieferkettenmanagement verantwortlichen Mitarbeiter abhängen, was durch eine Orientierung an den durchschnittlichen Lohnstückkosten nivelliert wird. Allerdings handelt es sich dabei auch um eine grobe Vereinfachung, die große Risiken birgt. Denn die Befragten haben möglicherweise nur eine sehr ungenaue Vorstellung über die Gesamtkosten des Lieferkettenmanagements, beispielsweise weil die innerbetriebliche Kostenrechnung sie nicht separat ausweist. Entsprechend gering war die Resonanz auf diese Frage und die Verteilung der Antworten weist eine starke Streuung auf.

**Abbildung 6** fasst die Ergebnisse in Form der kumulierten Häufigkeitsverteilung zusammen. Diese gibt an, wie hoch der Anteil der Unternehmen ist, deren jährliche Überwachungskosten geringer oder gleich einem bestimmten Euro-Betrag sind. **Der Mittelwert der Gesamtkosten beträgt bei den zufällig ausgewählten Unternehmen rund 81.300 Euro pro Jahr und bei den Befürwortern eines Lieferkettengesetzes rund 165.200 Euro.**<sup>15</sup> Die jeweiligen Medianwerte der beiden Gruppen liegen zwischen 3.000 und 5.000 Euro bzw. zwischen 5.400 und 6.000 Euro. Somit ist die Verteilung der Aussagen über die Kosten eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements „rechtsschief“, d. h. es gibt relativ wenige Unternehmen, die vergleichsweise viel dafür ausgeben.

Auffällig ist, dass in beiden Umfragen einige Unternehmen Gesamtkosten von null Euro angegeben haben, obwohl auch die Nichtbeantwortung der Frage möglich gewesen wäre. Wenn es sich dabei nicht um eine Fehlantwort handelt, könnte es darauf hindeuten, dass die Kosten der Sicherung von Nachhaltigkeit oftmals den Charakter von Gemeinkosten haben, die sich nicht von anderen Beschaffungs- oder Managementkosten trennen lassen. Beispielsweise sind es bei den Befürwortern eines Lieferkettengesetzes durchweg

---

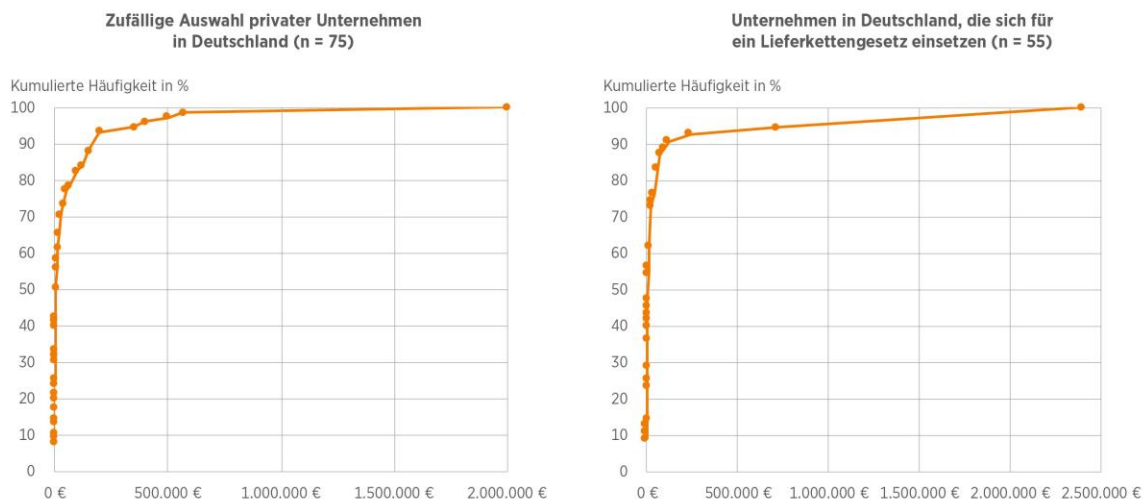
<sup>13</sup> Vgl. EU-Kommission (2020), S. 409 ff.

<sup>14</sup> Vgl. EU-Kommission (2020), S. 421 ff.

<sup>15</sup> Die Standardabweichungen sind mit 250.700 (zufällige Auswahl) bzw. 551.300 (Befürworter) sehr groß.

Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, denen nach eigenen Angaben Gesamtkosten von null Euro für die Überwachung ihrer Lieferkette entstehen.

Abb. 6: Erwartete jährliche Kosten\* für die Einhaltung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette\*\*



\* Kumulierte Häufigkeit: Wieviel Prozent der Unternehmen erwarten jährliche Kosten bis zu einer bestimmten Höhe?

\*\* Nur Unternehmen, die angeben, dass sie Erfahrung mit einem Lieferkettenmanagement gemäß den Vorgaben des „Global Compact“ der Vereinten Nationen haben.

Quelle: Handelsblatt Research Institute

Im Gegensatz zur Studie der EU-Kommission erlauben unsere Umfrageergebnisse keine feinere Abstufung nach Unternehmensgrößenklassen, da beide Stichproben zu klein sind. Dabei sind kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern deutlich überrepräsentiert: Bei den Antworten über die jährlichen Kosten haben sie einen Anteil von 64 Prozent an den zufällig ausgewählten Unternehmen und sogar knapp 82 Prozent an den Befürwortern des Lieferkettengesetzes.

Zur Ermittlung der Kostenquote für ein nachhaltiges Lieferkettengesetz haben wir die in der Studie der EU-Kommission verwendete Methode auf unsere Ergebnisse übertragen und den Median der Kosten in Relation zum Median des Umsatzes gesetzt.<sup>16</sup> Bei dieser Berechnung wurden die Kostenangaben von null Euro nicht berücksichtigt, um Verzerrungen „nach unten“ durch potenzielle Fehlantworten möglichst auszuschließen.

**Für zufällig ausgewählte Unternehmen ergibt sich eine Kostenbelastung von 0,005 bis 0,1 Prozent des Umsatzes, bei Unternehmen, die ein Lieferkettengesetz befürworten, sind es 0,06 bis 0,6 Prozent (siehe Abbildung 7).**

Dabei fällt auf, dass die Befürworter einer gesetzlichen Regelung durchschnittlich eine höhere Kostenquote zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten aufweisen – möglicherweise,

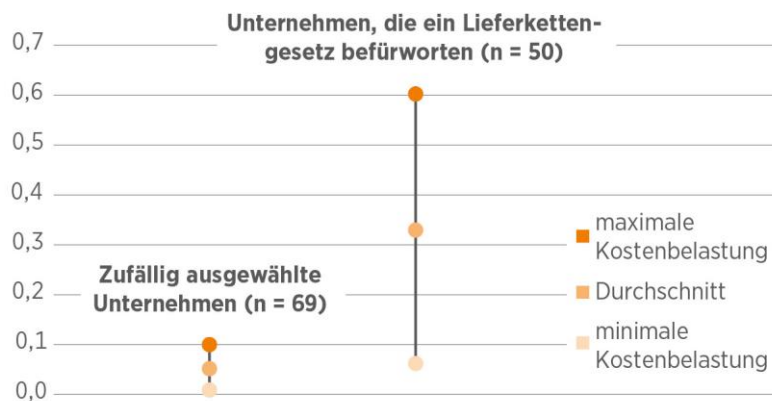
<sup>16</sup> Vgl. EU-Kommission (2020), S. 429 ff.



weil sie bereits heute freiwillig einen höheren Aufwand betreiben, um die Nachhaltigkeit ihrer Lieferkette abzusichern. Allerdings sind die Unternehmen aus dieser Stichprobe auch tendenziell kleiner als die zufällig ausgewählten Unternehmen, d. h. sie haben einen geringeren durchschnittlichen Umsatz und eine geringere Mitarbeiterzahl. Dies könnte somit auch ein Indiz dafür sein, dass die relative Kostenbelastung durch ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement für kleinere Unternehmen tendenziell größer ist.

**Abb. 7: Verwaltungskostenquote für die Einhaltung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette in Deutschland\***

Anteil am Jahresumsatz\*\*, in %



\* Nur Unternehmen, die angeben, dass sie Erfahrung mit einem Lieferkettenmanagement gemäß den Vorgaben des „Global Compact“ der Vereinten Nationen haben.

\*\* Schätzung auf Basis der Medianwerte (nur Kostenangaben größer Null).

Quelle: Handelsblatt Research Institute

Gespräche mit Praktikern deuten auf Lernkurveneffekte hin: Die Einführung eines Lieferkettenmanagements zum Nachweis und zur Kontrolle von Sorgfaltspflichten bindet im ersten Jahr deutlich mehr Arbeitskräfte als in späteren Jahren, in denen die Prozesse eingespielt sind. Zudem gibt es Größenvorteile (Economies of Scale), sodass der Anteil der Lieferkettenmanagementkosten mit steigendem Umsatz abnimmt. Sprich: Das gleiche Lieferketten-Team kann unterschiedlich hohe Umsätze steuern.

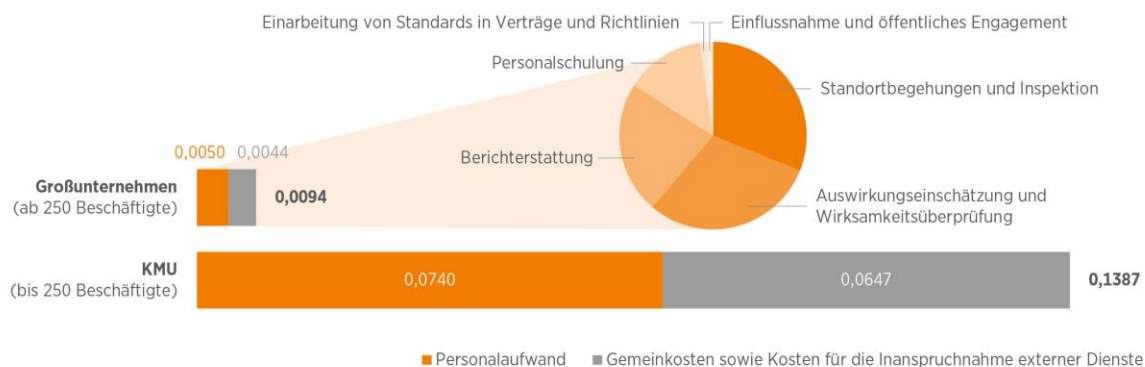
### 3.3 Betriebswirtschaftliche Kosten einer rechtlichen Regelung („Lieferkettengesetz“)

Von europäischen Unternehmen, die Erfahrung mit der Überwachung ihrer Lieferkette im Hinblick auf Menschenrechte und Umweltstandards haben, konnten die Forscher der EU-Studie auch die Zusatzkosten ermitteln, welche voraussichtlich für die Einhaltung gesetzlicher Verpflichtungen anfallen würden – über das hinaus, was diese Unternehmen

bereits jetzt freiwillig für ihr Lieferkettenmanagement ausgeben.<sup>17</sup> Im Rahmen unserer begrenzten Befragung war eine derartig differenzierte Betrachtung nicht möglich. Für Großunternehmen, die nach der Definition der EU mindestens 250 Mitarbeiter haben müssen, rechnet die EU-Kommission mit einem durchschnittlichen Kostenanstieg um weniger als 0,01 Prozent des jährlichen Umsatzes (**siehe Abbildung 8**). Demgegenüber wären die Zusatzbelastungen durch das Lieferkettengesetz für kleine und mittlere Unternehmen rund fünfzehnmal höher, sind mit knapp 0,14 Prozent vom Jahresumsatz jedoch immer noch relativ unbedeutsam.

**Abb. 8: Zusätzliche Kontroll- und Verwaltungskosten\* des Lieferkettengesetzes**

Anteil am Jahresumsatz\*\*, in %



\* Im Vergleich zum Status Quo mit Selbstverpflichtung, \*\* Schätzung auf Basis der Medianwerte  
Quelle: EU-Kommission (2020)

Dabei werde ein Großteil des zusätzlichen Personalaufwands (jeweils gut 30 Prozent) auf die Überprüfung der Betriebsabläufe vor Ort sowie auf die Risiko- und Wirksamkeitsanalyse entfallen (**siehe Abbildung 8**). Auch die Berichterstattungspflichten und die notwendigen Personalschulungen verursachen zusätzliche Belastungen, die rund 23 bzw. 14 Prozent des Mehraufwands ausmachen. Die Aufwendungen für die Neufassung von Verträgen und Verhaltensrichtlinien sowie für die Einflussnahme auf Lieferanten, Beteiligungsunternehmen und Dritte erscheinen dagegen vernachlässigbar.

### 3.4 Interpretation der Ergebnisse: Kostennachteile im internationalen Wettbewerb?

Die künftige gesetzliche Verpflichtung deutscher Unternehmen zu einem Risikomanagement, das sich auch auf ihre internationalen Lieferketten erstreckt, führt voraussichtlich zu einer nur geringfügigen Steigerung der Überwachungskosten. Die Kostenquote des Lieferkettengesetzes macht nach unserer Schätzung und vergleichbaren

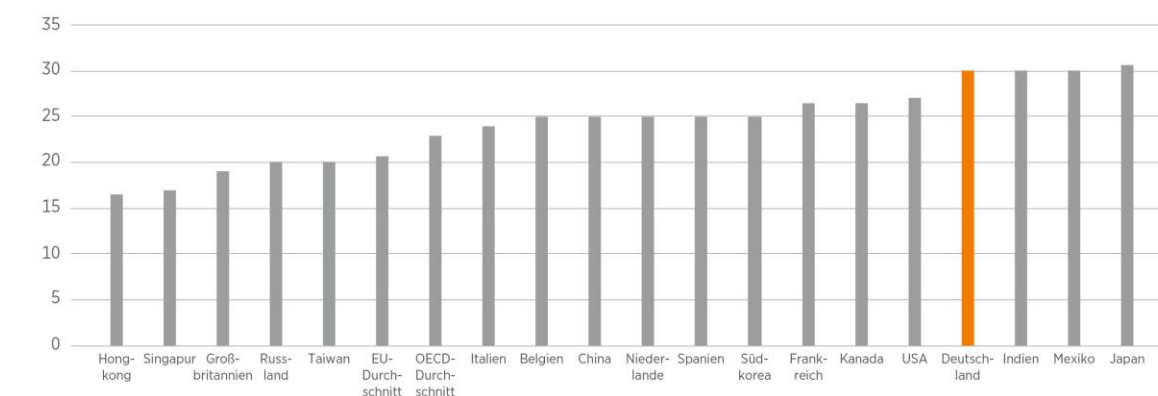
<sup>17</sup> Vgl. EU-Kommission (2020), S. 429 ff.

Studien<sup>18</sup> weniger als ein Prozent des Jahresumsatzes aus. Damit dürfte die Umsetzung selbst für kleine und mittlere Unternehmen darstellbar sein, auch wenn der Aufwand tendenziell mit der Betriebsgröße abnimmt. Zudem können Übergangsfristen während der Einführungsphase für ausreichend Flexibilität sorgen, um die Anfangsinvestitionen durchführen zu können.

Ebenso, wie die Unternehmen bislang ihre Produktqualität gesichert haben, müssen sie künftig auch für die Qualität des Produktionsprozesses (Löhne, Arbeitszeiten, Arbeitsschutz) Vorkehrungen treffen. Während Unternehmen den unzureichenden Patentschutz in Entwicklungs- und Schwellenländern beklagen, nutzen sie bislang oftmals sonstige Lücken in den Rechtsordnungen bereitwillig zu ihren Gunsten aus.

Im Vergleich zu den Differenzen der Unternehmensbesteuerung, wie sie allein in der EU, aber auch zwischen den größten internationalen Exportländern bestehen, erscheinen diese Zusatzkosten als vernachlässigbar. Das Beratungsunternehmen KPMG dokumentiert diesbezüglich Abweichungen von über 10 Prozentpunkten (**siehe Abbildung 9**). Wenn deutsche Unternehmen selbst angesichts dieser Differenzen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit erhalten können, sollten die Verwaltungskosten des Lieferkettengesetzes daran wenig ändern.

**Abb. 9: Unterschiede in der internationalen Unternehmensbesteuerung (2021)**  
in %



Quelle: KPMG

Dabei gibt es gute Argumente, die Kosten des Lieferkettengesetzes nicht als reinen Verwaltungsaufwand, sondern vielmehr als Investitionskosten zu interpretieren.<sup>19</sup> Denn

<sup>18</sup> Vgl. EU-Kommission (2020) sowie beispielsweise Blome et al. (2016) zur Umsetzung der OECD-Leitsätze zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten für Minerale aus Konflikt- und Hochrisikogebieten. Der Median der von den Autoren ermittelten Kostenquote liegt zwischen 0,01 und 0,1 Prozent.

<sup>19</sup> Vgl. Expertengespräche mit Prof. Dr. Julia Hartmann und Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich in dieser Studie.

eine Verpflichtung zu mehr Nachhaltigkeit kann Innovationen fördern und damit einen positiven Nettoeffekt auf die Wettbewerbsfähigkeit der regulierten Unternehmen haben.<sup>20</sup>

Freilich dürften auf Unternehmen, die ihrer Selbstverpflichtung zur Achtung der Menschenrechte in der Lieferkette bislang nicht nachgekommen sind, höhere Preise für bezogene Vorprodukte zukommen.

### 3.5 Betriebswirtschaftliche Vorteile eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Neben den in Kapitel 2 dieser Studie diskutierten volkswirtschaftlichen Gründen, sprechen auch betriebswirtschaftliche Interessen für eine stärkere Berücksichtigung von Menschenrechten, Sozialstandards und Umweltschutzaspekten im globalen Handel. Es gibt zahlreiche Belege dafür, dass verantwortungsvolles Unternehmensverhalten zu betriebswirtschaftlichen Vorteilen für Unternehmen führt.<sup>21</sup>

Ob eine Textilfabrik in Bangladesch einstürzt, ob viele Arbeiter eines Auftragsfertigers in China Selbstmord begehen oder ob Urwälder für den Palmölanbau vernichtet werden – solche Vorfälle stehen mit internationalen Firmennamen in Verbindung. Sie zerren auf einmal das schmutzige Gesicht der Globalisierung in den Blickpunkt der Weltöffentlichkeit. Der daraus folgende Reputationsschaden trifft die Unternehmen hart und wirkt zumeist lange nach. Viele ändern daraufhin ihr Geschäftsverhalten, was sich auch in unseren Unternehmensinterviews zeigt (**siehe Kapitel 4**).

Zudem wird das Thema Nachhaltigkeit bei der Arbeitsplatzsuche von Nachwuchskräften immer wichtiger. Dabei sind „nachhaltige Unternehmen“ im Vorteil, wie eine Umfrage des Job-Portals StepStone unter mehr als 7.000 Nutzern zeigt. Für fast 70 Prozent der Befragten ist das Thema Nachhaltigkeit „eher wichtig“ oder „wichtig“ bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Unternehmen, die angesichts des demografischen Wandels mit seinem knapper werdenden Arbeitskräfteangebot auch in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt attraktiv sein wollen, müssen sich diesen Entwicklungen anpassen (**siehe Abbildung 10**).

Im Finanzsektor spielen Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung ebenfalls eine immer größere Rolle. Global wächst der Markt für „Sustainability Bonds“ seit geraumer Zeit: Das sind Anleihen, die zur Finanzierung von „grünen“ oder „sozialen“ Projekten dienen, vielfach definiert durch die ESG-Ziele der Vereinten Nationen. ESG steht dabei für „Environment, Social and Governance“, also eine in Bezug auf Umwelt und Sozialstandards verantwortungsvolle Unternehmensführung. Die insgesamt 17 ESG-Ziele sollen eine nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene fördern.

Aktuell investieren Vermögensverwalter bereits ein Drittel ihres Kapitals nach ESG-Kriterien – das sind 40 Billionen US-Dollar. In fünf Jahren könnte es laut Schätzungen die

---

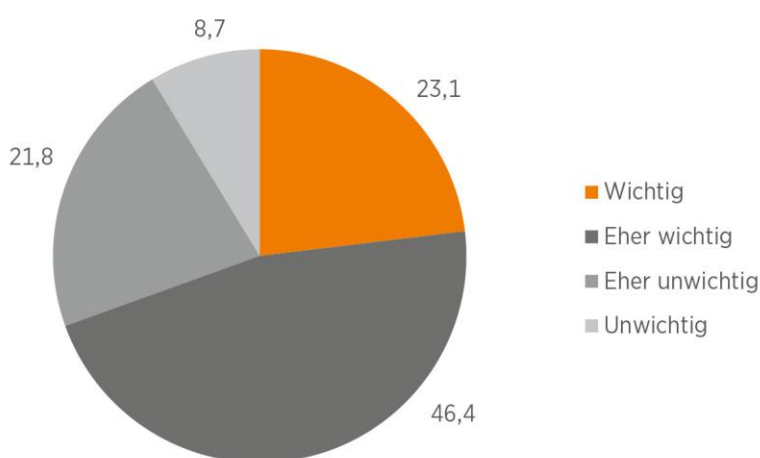
<sup>20</sup> Vgl. Porter / Van der Linde (1995), Clark et al. (2015).

<sup>21</sup> Vgl. OECD (2016) für einen Überblick.

Hälfte aller Anlagen sein, weil Investoren immer größeren Wert auf nachhaltige Unternehmen legen.

**Abb. 10: Bedeutung der Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl\***

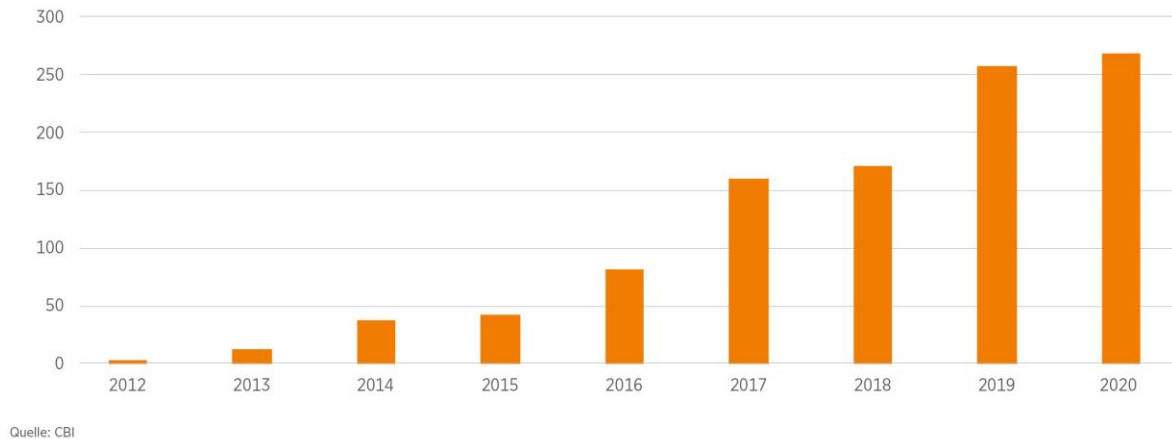
in %



\* Antworten auf die Frage: Wenn der potenzielle Arbeitgeber der Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert beimessen würde, würde ich mich da eher bewerben bzw. eher das Jobangebot annehmen?  
Quelle: StepStone

Das Beispiel der Green Bonds zeigt die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im Finanzsektor sehr plastisch. Green Bonds sind Anleihen, die ausschließlich der Finanzierung förderungswürdiger Umweltvorhaben dienen. Noch ist der Markt vergleichsweise klein. Die Bundesbank bezifferte im Herbst 2019 den Anteil der Green Bonds am gesamten internationalen Markt auf lediglich 2 Prozent. Aber der Markt wächst kontinuierlich. Zwischen 2015 und 2020 hat sich das globale Neuemissionsvolumen nach Angaben der Climate Bonds Initiative (CBI) mehr als versechsfacht. Dabei war für 2020 vor Ausbruch der Corona-Pandemie sogar ein noch stärkerer Anstieg des Emissionsvolumens um fast 40 Prozent auf 350 Milliarden US-Dollar erwartet worden (**siehe Abbildung 11**).

**Abb. 11: Emissionsvolumen von Green Bonds**  
in Mrd. US-Dollar

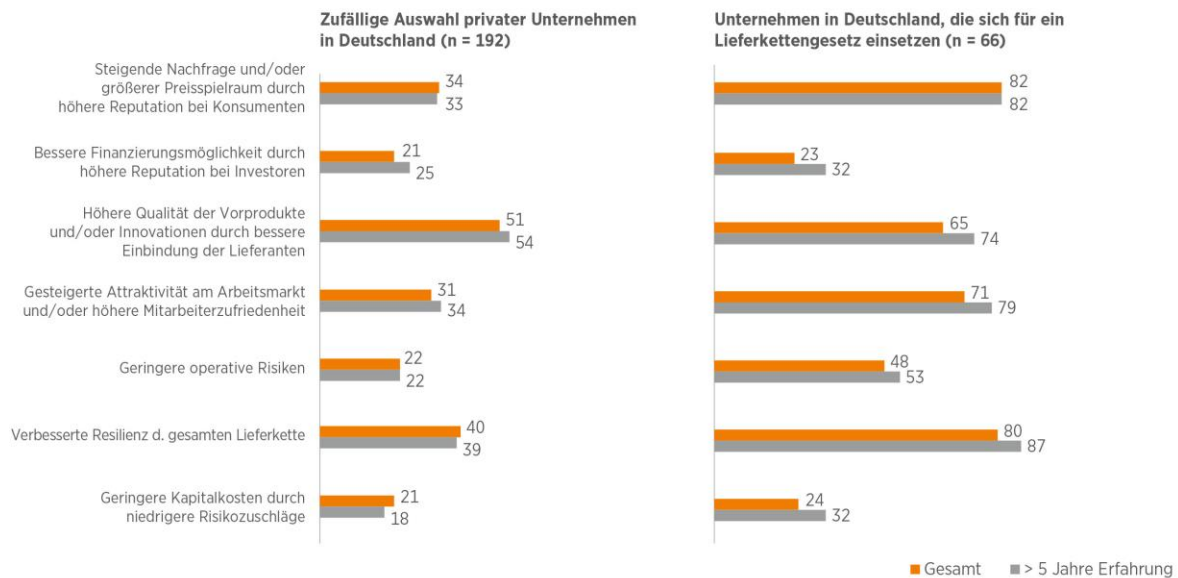


Um abzuschätzen, ob die Kosten für die Überwachung der Zulieferer als Investitionen interpretiert werden können, haben wir die Unternehmen gefragt, welche betriebswirtschaftlichen Vorteile sie durch die Sicherung der Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette sehen. Die Ergebnisse sind in **Abbildung 12** zusammengefasst. Auffällig ist, dass **mit zunehmender Erfahrung tendenziell auch die Wertschätzung für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagements ansteigt**.

Erwartungsgemäß wird die Vorteilhaftigkeit von Befürwortern eines Lieferkettengesetzes deutlich höher eingeschätzt als von zufällig ausgewählten Unternehmen, obwohl auch diese angeben, freiwillig den „Global Compact“ der Vereinten Nationen einzuhalten. Von ihnen sagen sogar 10,9 Prozent, keinerlei betriebswirtschaftliche Vorteile durch ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu haben – davon überproportional viele, die ein solches schon seit über 5 Jahren praktizieren.

Das lässt sich offenbar auch mit altruistischen Motiven erklären. Denn viele der befragten Unternehmen, die schon seit mehr als 5 Jahren ihre Lieferkette managen, haben sich in ihrer Entscheidung dafür nicht nur von einem rein betriebswirtschaftlichen Kalkül leiten lassen. Darauf deuten die Antworten hin, die diese Unternehmen außerhalb unseres Antwortrasters gegeben haben: Darin kommt fast immer das Wort „Verantwortung“ vor. Das reicht von der Firmen-Devise „nur so komme ich meiner moralischen Verantwortung als Unternehmer wirklich nach“, geht über die langfristige Zielsetzung „Verantwortung für unsere Kinder und deren Umwelt“ zu übernehmen, und reicht bis zu der allgemeinen Einordnung „es geht nicht um Vorteile, sondern um Verantwortung“. Daraus lässt sich auch ableiten, dass viele, die sich für ein Lieferkettengesetz einsetzen, das eigene Unternehmertum vor dem Hintergrund der globalen Zusammenhänge sehen.

Abb. 12: Erwartete betriebswirtschaftliche Vorteile durch Sicherung der Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette\* in %



\* Nur Unternehmen, die angeben, dass sie Erfahrung mit einem Lieferkettenmanagement gemäß den Vorgaben des „Global Compact“ der Vereinten Nationen haben.  
Quelle: Handelsblatt Research Institute

Ein weiteres Paradox zeigt sich in Bezug auf die Finanzierung: Denn einerseits wächst die Bedeutung von Sorgfaltspflichten aufgrund der internationalen Gesetzgebung und des Drucks der Investoren. Andererseits können wir aber in unseren Ergebnissen diese Entwicklung nicht abbilden, da die Finanzierungsthemen – Reputation bei Investoren und/oder geringere Kapitalkosten – in beiden Umfragen nur eine untergeordnete Rolle spielen. Dies ist im Einklang mit den Ergebnissen der EU-Studie (**siehe Abbildung 13**). Auch mit wachsender Unternehmensgröße lässt sich keine Zunahme der Bedeutung dieser Faktoren erkennen. Ein Grund für dieses unerwartete Ergebnis könnte sein, dass viele Regularien zur nachhaltigen Finanzierung erst in den kommenden Jahren richtig greifen werden. Eine andere Begründung kann jedoch auch mit der Verteilung der befragten Entscheidungsträger zusammenhängen, denn die Verantwortung für das Lieferkettenmanagement liegt bislang oft ausschließlich in den Einkaufsabteilungen der Unternehmen, die möglicherweise nicht die Finanzierungsbedingungen im Blick haben.

### 3.6 Betriebswirtschaftliche Vorteile einer rechtlichen Regelung („Lieferkettengesetz“)

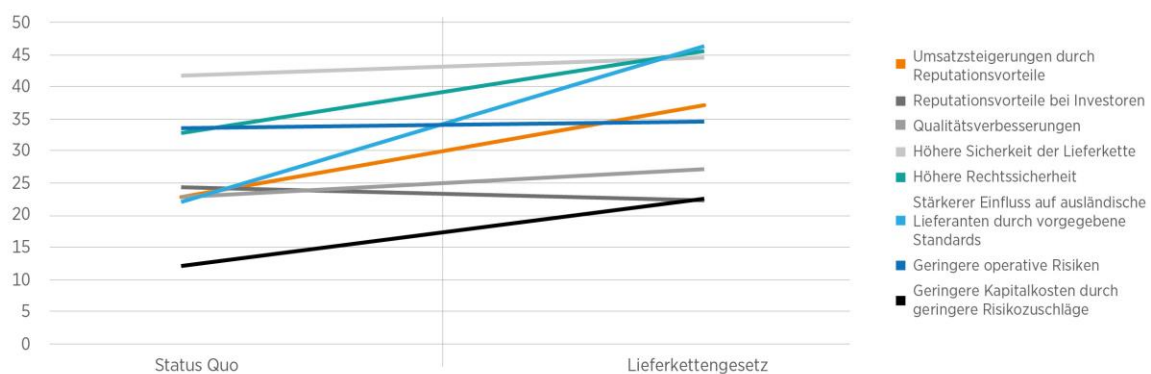
Im Allgemeinen deutet die Studie der EU-Kommission darauf hin, dass eine verbindliche Regelung der Sorgfaltspflichten die Übernahme von „Corporate Social Responsibility“ (CSR) attraktiver macht: In nahezu allen abgefragten Kategorien steigt der Anteil der Unternehmen, die große oder sehr große betriebswirtschaftliche Vorteile erwarten. Am deutlichsten werden die Einflussmöglichkeiten auf ausländische Lieferanten gestärkt, da die Einhaltung bestimmter menschenrechtlicher Mindeststandards nicht mehr verhandelbar



ist. Der Anteil der dadurch signifikant begünstigten Unternehmen steigt im Vergleich zur freiwilligen Selbstverpflichtung auf mehr als das Doppelte (**siehe Abbildung 13**).

**Abb. 13: Anteil der Unternehmen, die große oder sehr große Vorteile durch ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement erwarten**

in %

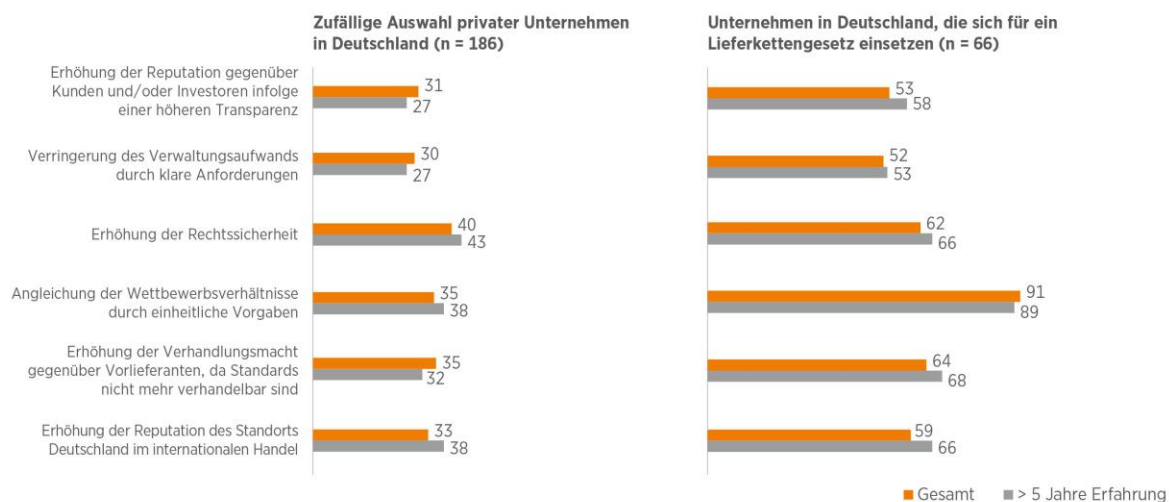


Quellen: EU-Kommission (2020), eigene Berechnung

Um diese Befunde zu überprüfen, haben wir auch in unseren Umfragen die deutschen Unternehmensentscheider gefragt, welche Vorteile sie durch eine gesetzliche Regelung in Form eines Lieferkettengesetzes erwarten (**siehe Abbildung 14**).

**Abb. 14: Erwartete Vorteile einer gesetzlichen Regelung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette\***

in %



\* Nur Unternehmen, die angeben, dass sie Erfahrung mit einem Lieferkettenmanagement gemäß den Vorgaben des „Global Compact“ der Vereinten Nationen haben.  
Quelle: Handelsblatt Research Institute



Dass die Vorteile einer rechtlichen Regelung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette von den aktiven Befürwortern eines Lieferkettengesetzes höher bewertet werden als von zufällig ausgewählten Unternehmen in Deutschland, kann nicht überraschen.

Bei zufällig ausgewählten Unternehmen mit einer über fünfjährigen Erfahrung im Lieferkettenmanagement lässt sich nur bedingt feststellen, dass sie höhere Vorteile in einer gesetzlichen Regelung sehen. Sie rücken nur die Erhöhung der Rechtsicherheit, die Angleichung der Wettbewerbsverhältnisse sowie die Reputation des Standorts Deutschland in den Vordergrund. Aber auch die Aussage, dass eine gesetzliche Regelung die Vorteile eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements nicht verstärken kann, ist bei erfahrenen Unternehmen in dieser Gruppe überdurchschnittlich hoch.

Bei den aktiven Befürwortern eines Lieferkettengesetzes zeigt sich demgegenüber deutlich, dass Erfahrung zu einer höheren Wertschätzung für eine gesetzliche Regelung führt. Vor allem die Angleichung der Wettbewerbsverhältnisse („Level Playing Field“) wird als Vorteil des Lieferkettengesetzes gesehen. Das wird in den freien Antworten beispielsweise mit der Erwartung umschrieben, dass „Unternehmen, die bisher keine Verantwortung übernehmen, nun auch leisten müssen“. Zudem wurde die Hoffnung geäußert, dass sich die Verhältnisse weltweit verbessern, wenn möglichst viele Unternehmen von den Regeln betroffen sind.

Für den Standort Deutschland ist entscheidend, dass die Einführung des Lieferkettengesetzes einerseits einen wichtigen Impuls für eine europäische Regelung stiftet. Andererseits kann ein solches Gesetz in dynamischer Sicht zu Wettbewerbsvorteilen führen, wenn Unternehmen in der Folge ihre Lieferketten dahingehend optimieren, dass eine gesteigerte Arbeitnehmerzufriedenheit auch zu Produktivitätssteigerungen führt – oder dass die Lieferketten insgesamt resilienter werden. „First Mover“ haben aktuell die Möglichkeit, Standards zu setzen.

## Expertengespräch mit Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich

Elisabeth Fröhlich ist Professorin für Strategisches Beschaffungsmanagement sowie Präsidentin der CBS International Business School, Köln.

### **Lieferkettengesetz verschafft Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil**

Das Lieferkettengesetz bietet für Deutschland und Europa die große Chance, sich wieder positiv am Weltmarkt zu präsentieren. Es motiviert Unternehmen, nachhaltiger zu arbeiten und damit auch besser zukünftige Krisen, wie die aktuelle Covid19 Pandemie, zu bewältigen. Dabei

spielt der Aufbau langfristiger Partnerschaften mit Lieferanten auf allen Stufen der Lieferkette eine zentrale Rolle. Dazu benötigen wir aber einen neuen politischen Handlungsrahmen, denn die letzten drei Jahren haben gezeigt, dass Unternehmen nicht bereit waren, auf freiwilliger Basis ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement aufzubauen. Unternehmen allerdings, die dies bereits im transparenten Prozess des „Nationalen

Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte" (NAP) geleistet haben, besitzen aktuell einen Wettbewerbsvorteil.

Aufgabe der Regierung kann es dabei nur sein, einen Handlungsrahmen vorzugeben, damit jedes Unternehmen von den gleichen Bedingungen ausgehen kann. Für mich ist das zentrale Ziel des

Sorgfaltspflichtengesetzes, im Sinne der Standardisierung einen fairen Rahmen für ein globales Lieferkettenmanagement zu schaffen. Ich würde jedoch die

Einschränkungen nach

Unternehmensgrößen oder Branchen aufheben, denn es ist wichtig, alle Stakeholder in der Lieferkette ins Boot zu holen. Lieferanten sind zumeist kleine und mittelständische Unternehmen; sie müssen aber ebenfalls in die Lage versetzt werden, beschaffende Unternehmen bei der Implementierung nachhaltiger globaler Lieferketten zu unterstützen. Mir erscheint es besonders wichtig, dass wir Unternehmen mit konkreten Handlungsempfehlungen unterstützen und gemeinsam Industriestandards entwickeln.

Die Unternehmen stören sich aktuell am meisten daran, dass sie möglicherweise für etwas haften müssen, das außerhalb ihres Einflusses steht. Mir scheint es nicht zwingend notwendig, zivilrechtliche Haftungsregelungen im Gesetz zu verankern. Unternehmen, die sich beispielsweise nicht an bestimmte Arbeitsschutzmaßnahmen halten wollen, könnten auf eine Blacklist kommen und damit für bestimmte Märkte nicht mehr attraktiv sein. Es ist wichtig, dass ein Unternehmen versteht, warum es etwas tun soll, und nicht nur bestimmte Praktiken vermeidet, weil sonst eine Strafzahlung droht. Kommunikation und Aufklärung halte ich für deutlich wichtiger – und auch das Setzen von selektiven Anreizen. Manchmal erreicht man mit „Zucker“ mehr als mit der

„Peitsche“. Wenn z. B. eine konsequente Kommunikation von Best-Practice-Beispielen stattfindet, dürfte es für viele Unternehmen zunächst Strafe genug sein, nicht Teil dieser positiven Darstellung zu sein. Den damit verbundenen Imageschaden kann sich kein Unternehmen leisten, speziell in sensiblen Industrien wie der Automobil-, Textil- oder Chemiebranche. Ein einmal verlorenes Image wieder „aufzupolieren“, ist teurer als jede zivilrechtliche Strafzahlung.

Eine Art Siegel "Lieferketten approved" würde positive Neben-Effekte haben, auch bei der Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften. Ich würde dafür nicht extra eine neue Zertifizierungsstelle schaffen, sondern auf dem aufbauen, was es schon gibt. Nach dem Muster von Initiativen wie dem Grünen Knopf oder Together for Sustainability könnte es ein verbindliches Zertifizierungsschema für alle Branchen geben. Die Industrie und ihre Verbände könnten die Kriterien selbst entwickelt, und zwar Sockelkriterien für alle, die durch spezielle Kriterien für jede Branche ergänzt werden. Daraus könnte dann ein Katalog mit Zertifizierungskriterien entstehen, der dann leichter an notwendige Veränderungen angepasst werden kann, da es eine verbindliche Basis gibt.

### **Nachhaltige Lieferkette bringt Produktinnovationen voran**

Ein wesentlicher Vorteil einer funktionierenden und nachhaltigen, internationalen Lieferkette für die Unternehmen ist, dass Produktinnovationen vorangebracht werden. Wenn ein ausländischer Lieferant immer nur Aufträge abarbeitet und dabei einen Großteil der Anforderungen und der zugrunde liegenden Technik nicht versteht, bringt das dem Hersteller wenig. Denn der Lieferant ist möglicherweise die Quelle zukünftiger

Innovation und zukünftigen Wachstums. Beschaffende Unternehmen müssen Ihre Lieferanten befähigen, die Qualität und Innovation mitzugestalten. Heute kommen – je nach Branche – 50 bis 80 Prozent der Einsatzstoffe von Zulieferern. Daher gilt: Ein Hersteller kann nur so innovativ, so nachhaltig und so qualitativ gut sein wie seine Lieferanten. Das lässt sich auch auf die globale Lieferkette übertragen.

**Lieferkettengesetz ist ein Investment in die Zukunftsfähigkeit**

Studien zeigen auch, dass Nachhaltigkeit und Resilienz in der Lieferkette Hand in Hand gehen. Wer nachhaltig produziert, ist widerstandsfähiger gegenüber Ausfallrisiken. Und umgekehrt: Wenn ein Unternehmen die Lieferrisiken im Griff hat, ist seine Lieferkette auch meist nachhaltiger. Zudem gibt es mittlerweile ausreichende empirisch fundierte Nachweise, die zeigen: Je nachhaltiger ein

Unternehmen sich aufstellt, desto höher ist der Gewinn.

In diesem Kontext ist es wichtig, dass Unternehmen verstehen: Ein wie auch immer ausgestaltetes Lieferkettengesetz erhöht nicht die Kosten der Beschaffung und Produktion, sondern ist ein durchaus vertretbares Investment in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Ganz im Gegenteil: Nachhaltige Anforderungen an globale Lieferketten zu ignorieren, lohnt sich nicht! Unternehmen verlieren Marktanteile, beispielsweise weil sie bestimmte Produkte gar nicht mehr anbieten dürfen. Darüber hinaus können sich Beschaffungsmärkte schließen. Und auch eine Renationalisierung der Produktion ist in den meisten Fällen nicht möglich. Wir können hier in Deutschland schließlich weder Kaffee noch Palmöl anbauen.

## 4 Best-Practice-Beispiele

### 4.1 Vier Unternehmens-Typen

Um die statistischen Ergebnisse abzurunden, haben wir mit Unternehmen, die sich schon länger mit einem nachhaltigen Lieferkettenmanagement beschäftigen, ausführliche Interviews geführt. Dabei ging es uns um betriebswirtschaftlichen Aufwand und Vorteile, aber vor allem auch um persönliche Erfahrungen und Einschätzungen. Einige praxisrelevante Schlussfolgerungen, die sich daraus destillieren lassen, fassen wir in Form von Thesen zusammen.

Die vier befragten Unternehmen wurden so ausgewählt, dass sie ein möglichst breites Spektrum an Branchen abdecken. Sie stehen zugleich für vier Typen von Unternehmen, die wir besonders häufig bei den Befürwortern eines Lieferkettengesetzes vorgefunden haben:

#### **Typ 1: Deutscher Mittelständler – Rückbesinnung auf den traditionellen Qualitätsbegriff**

Im Zuge der Globalisierung haben auch mittelständische Traditionsunternehmen große Teile der Produktion ins Ausland verlagert, zumeist um Kostenvorteile zu realisieren. Viele Mittelständler haben dabei erkannt, dass sich die deutschen Standards für Produktqualität und Produktionsprozesse im Ausland schwer umsetzen lassen, ohne die Arbeitsbedingungen vor Ort zu verbessern. Daher beschäftigen sie sich intensiver mit der Produktionsseite ihrer Lieferkette. Wenn sie dabei an Grenzen stoßen, bauen sie teilweise sogar eigene Betriebe im Ausland auf, wie unser Best-Practice-Beispiel, das Modeunternehmen Seidensticker verdeutlicht.

#### **Typ 2: Handelsunternehmen – Vom Saulus zum Paulus**

Mit der Verlagerung der Produktion nach Asien, Afrika oder Lateinamerika agieren viele deutsche Unternehmen der Bekleidungs-, Möbel-, Schuh-, Elektro- oder Haushaltsgerätebranche nur noch als Handelskonzern, der Produkte weltweit einkauft und hier unter seinem eigenen Namen vermarktet. Da im Wettbewerb besonders die günstigen Einkaufspreise zählen, verursacht und stärkt dieses Geschäftsmodell potenziell humanitäre und ökologische Missstände in den Herkunftsländern. Katastrophen in Bangladesch und andernorts haben einige Firmen zum Umdenken gebracht, wie den Handelskonzern Tchibo, der seit einigen Jahren besonders konsequent Nachhaltigkeitsziele anstrebt.

#### **Typ 3: Verarbeiter von Agrarprodukten – Zurück zu den Wurzeln**

Viele essenzielle Rohstoffe wie Kakao, Palmöl, Baumwolle oder Kobalt können deutsche Unternehmen nur im Ausland beschaffen. Die Menschen, die sie anbauen oder in den Minen fördern, sind vielfach arm und leiden zudem an den Umweltschäden, die ihre Arbeit hervorbringt. Einige deutsche Unternehmen beschäftigen sich immer intensiver mit dem Beginn ihrer Wertschöpfungskette, schulen die Landwirte in nachhaltigen Anbaumethoden und sichern ihnen bessere und stabile Preise zu. Auch die heimischen Verarbeitungsunternehmen haben dadurch Vorteile, denn sie können bessere und neue Produkte anbieten, wie das Beispiel des Aroma- und Duftherstellers Symrise zeigt.

#### Typ 4: Große Technikhersteller – Nachhaltigkeit als Marketinginstrument

Die großen Markenkonzerne für Elektronik und IT lassen ihre Hardware wie Computer oder Mobiltelefone weltweit fertigen, vor allem in Asien. Dabei haben sie jahrelang prekäre Arbeitsbedingungen in Kauf genommen. Vor allem die Zustände beim großen taiwanesischen Auftragsfertiger Foxconn schreckten die Weltöffentlichkeit durch eine Selbstmordserie auf. Viele Weltkonzerne achten seitdem mehr auf die Nachhaltigkeit ihrer Lieferkette und lassen sich dies auch von Brancheninitiativen zertifizieren. Den Großkonzernen fällt es dabei nicht schwer, große Teams für die Zertifizierung und Kontrolle der Lieferanten abzustellen. Der japanische Druckerhersteller Epson, der in eigenen Vorzeigefabriken montieren lässt, beschreibt seinen Zertifizierungsprozess. Dabei hat er das Thema Nachhaltigkeit als wichtiges Marketinginstrument erkannt.

### 4.2 Mittelständler: Vom Einkäufer zum Produzenten in Asien

#### Praxisbeispiel: Seidensticker

##### **„Die bisherigen Siegel sind uns nicht anspruchsvoll genug“**

**Dem mittelständischen Familienunternehmen reichten die Kontrollen und der Zugriff auf seine Lieferanten in Asien nicht. Der Textilhersteller baute daher seine eigenen Fabriken in Vietnam und Indonesien.**

Interview mit Gerd Oliver Seidensticker, Geschäftsführender Gesellschafter beim Modeunternehmen Seidensticker.

##### **Was hat Sie dazu gebracht, sich mit der Nachhaltigkeit entlang Ihrer Wertschöpfungskette zu beschäftigen und dabei konkret die Arbeitsbedingungen in Asien zu verbessern?**

Unser Firmengründer, mein Großvater, hatte schon erkannt, dass wir nur dann qualitativ hochwertige Produkte herstellen können, wenn die Produktionsprozesse – einschließlich der Arbeitsbedingungen – auch ordentlich sind. Frei nach dem geflügelten Wort im schnörkellosen ostwestfälischen Dialekt: „Schickste Mist hin, kriegste auch Mist zurück!“

In der Anfangsphase der Globalisierung ist es uns zunächst schwergefallen, diese Devise konsequent zu verfolgen. Wie die gesamte Bekleidungsbranche, sind auch wir

Ende der 60er Jahre auf den Produktionszug zu den Billiglohnländern erst nach Südeuropa, dann schnell nach Asien gesprungen. Dabei haben wir aber gesehen, dass dieses Preis-Nomadentum – die Jagd nach dem letzten Cent Preisunterschied – die schlechten Arbeitsbedingungen in Asien nur ausnutzt und verstärkt, die am Ende zum Fabrikeinsturz in Rana Plaza geführt haben.

Von Hongkong aus haben wir zwar ein 45 Mitarbeiter starkes Qualitätsteam gesteuert, das unsere Lieferanten vor Ort kontrolliert hat, aber uns reichte dieser indirekte Zugriff auf die Betriebe nicht. Daher haben wir uns entschieden, eigene Werke aufzubauen, erst 2007 in der Nähe von Hanoi in Vietnam, dann 2014 in Indonesien und schließlich 2019 erneut in Vietnam, diesmal in Haiphong. Es ist sehr

befriedigend, hier selbst für Transparenz und gute Arbeitsbedingungen zu sorgen.

Aus diesen eigenen Werken stammen heute etwa 60 Prozent der rund 10 Millionen Kleidungsstücke, die wir im Jahr verkaufen. Die Hemden der Marke Seidensticker werden dort sogar vollständig hergestellt.

**Sie wollen also nichts mit den schlechten Arbeitsbedingungen in den Billiglohnländern in Asien zu tun haben. Aber damit steigen doch auch ihre Produktionskosten an. Wie rechnet sich denn bei Ihnen das Geschäft mit der eigenen Produktion?**

Die Produktion unserer Fabriken für Drittkunden ist derzeit besonders erfolgreich: Denn für unsere Abnehmer steigen gerade die sozialen Standards vom reinen „Hygienefaktor“ zu einem der wichtigsten Entscheidungskriterien auf. Das liegt auch daran, dass sie wiederum von ihren Kunden unter Beobachtung stehen.

Zuvor haben wir immer wieder Ausschreibungen gesehen, bei denen wir uns gefragt haben, wie das mit vernünftigen Rahmenbedingungen technisch machbar ist – auch wenn man bei Vorprodukten oder beim Stoff spart. Das geht nur in Betrieben, mit deren Art von Einkaufsbedingungen wir nichts zu tun haben wollen, da sie nicht mit Sorgfaltspflichten zu vereinbaren sind.

Daher denke ich schon, dass manche Produkte künftig teurer werden. Und auch aggressive Geschäftsmodelle, die darauf abzielen, in ganz billigen Sektoren zu produzieren, werden unter Druck geraten.

**Können Sie zahlenmäßig in etwa einschätzen, um wieviel Prozent der bessere Produktionsstandard die Produkte verteuern wird?**

Das ist schwer einzuschätzen. So manche Hose oder manches Hemd lassen sich dann zu aktuellen Preisen vielleicht nicht mehr herstellen. Dennoch muss man anerkennen, dass sich auch einige Discounter oder Billiganbieter mittlerweile massiv für bessere Produktionsbedingungen einsetzen.

**Haben Sie das Gefühl, dass ihre Konsumenten auch anerkennen, wie nachhaltig ihre Marke produziert wird? Oder würden Sie sich da mehr Sichtbarkeit durch ein Siegel oder eine bestimmte Zertifizierung wünschen?**

Bei den Verbrauchern hat sich außer dem „Blauen Engel“, den Bewertungen der Stiftung Warentest und vielleicht noch dem „Ökotest“ eigentlich kaum ein Siegel durchgesetzt. Und ich kann es den Konsumenten auch nicht verübeln, dass sie bei den unzähligen Siegeln und Kampagnen nicht mehr durchblicken und ihnen nicht vertrauen. Denn viele Verbraucher fragen sich: Wenn schon bei Bioprodukten manchmal nicht alles stimmt, warum soll das dann bei der Bekleidung besser sein?

Bei der Marke Seidensticker entwickeln wir gerade unser eigenes Siegel „Together Responsible“ mit eigenen Standards. Es fokussiert sich auf sieben Ziele:

Anfangen von der Biobaumwolle über eine möglichst klimaneutrale Produktion und Verpackung bis hin zum Upcycling, dem zweiten Leben der Produkte. Dabei sollen alle Standards auch unangekündigten externen Kontrollen standhalten. Die bisherigen Textil-Siegel, auch der Grüne Knopf, sind uns nicht anspruchsvoll genug.

**Was fehlt ihnen denn beim Grünen Knopf?**

Grundsätzlich ist es gut, dass sich die Bundesregierung Gedanken macht, worauf

der Fokus bei der Produktion zu legen ist. Aber uns fehlen beim Grünen Knopf zwei Themen: Erstens geht das Siegel nicht bis zu den Vorprodukten zurück und berichtet daher auch nicht über deren Ökologie. Zweitens sind existenzsichernde Löhne nicht bindend vorgeschrieben.

**Kontrollieren Sie denn ihre Lieferkette bis zum Ende? Wie ist der Befund?**

Kinderarbeit und vor allem Zwangsarbeit sind vor allem bei der Baumwollproduktion in China immer noch ein Riesenproblem, beispielsweise in der Uiguren-Provinz Xinjiang.

Aber auch wir erreichen bislang noch keine 100-prozentige Transparenz über die Lieferkette: Bei Tier-1-Zulieferern, also der Textilproduktion, kennen wir alles. Auch Tier-2-Zulieferer, d. h. die Vorprozesse in den Spinnereien und Webereien, sind für uns transparent, werden dokumentiert und kontrolliert, samt den üblichen Eskalationsverfahren. Aber die vielen Landwirte, die unsere Baumwolle anbauen, sind für uns nicht mehr vollständig transparent. Da haben wir unsere Standards, aber keine genauen Kontrollen bis zum letzten Produzenten. Und alle Berichte und Verfahren kosten natürlich Geld und Zeit.

**Können sie in etwa beziffern, wie hoch der Aufwand für Ihre Zertifizierungsverfahren ist?**

In Asien beschäftigen wir mehr als 30 Mitarbeiter, die sich nur um die Produktionsbedingungen und die Technik vor Ort kümmern. Auch im eigenen Haus arbeitet eine unabhängige Abteilung an der Dokumentation und hebt den Finger, wenn sie Risiken entdeckt.

**Wie treffen Sie vertragliche Regelungen mit Ihren Lieferanten über Arbeitsstandards? Wenn sich**

**sicherstellen lässt, dass die Produkte keine giftigen Inhaltsstoffe haben, ihre Qualität stimmt, dann muss man doch auch irgendwie vertraglich sichern können, dass keine Kinder auf dem Feld stehen, dass die Arbeitsbedingungen fair gestaltet sind...**

Das wird vertraglich in den Einkaufskonditionen sichergestellt, das regelt unser Lieferkettenleiter. Aber dabei belassen wir es nicht. Wenn wir uns für neue potenzielle Lieferanten entschieden haben, werden in unserem Auswahlverfahren, dem Onboarding Prozess, die Sorgfaltspflichten genau überprüft. Wir verschicken dafür nicht einfach nur unsere lange Frageliste, es reist immer einer unserer Mitarbeiter an Ort und Stelle, der den Prozess begleitet. Auch wenn das den Bestellprozess in unserer schnellen Branche natürlich verlangsamt.

**Wie beurteilen Sie das nun verabschiedete Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz?**

Der Kompromiss sieht zwar nicht mehr ganz so aus wie die ersten Pläne für ein Lieferkettengesetz. Aber grundsätzlich ist es zu begrüßen, dass Regeln geschaffen werden. Problematisch finde ich aber, dass es zunächst auf Deutschland beschränkt ist. Solange es keine europäische Regelung gibt, sind beispielsweise Branchenriesen, wie die beiden Modehandelskonzerne Zara und H&M, nicht betroffen. Es muss unbedingt schnell ein EU-weites Lieferkettengesetz eingeführt werden. Denn nur so kann es Wirkung entfalten. Wir dürfen uns in Deutschland als Einkaufsmarkt nicht überschätzen, vor allem im Vergleich zu den USA.

**Wie schätzen Sie denn die Lösung der Haftungsfrage ein? Nach dem**



**aktuellen Gesetzesentwurf bleibt es bei der Haftung nach BGB. Aber es ist hinzugekommen, dass Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften stellvertretend für die Betroffenen klagen dürfen – und zwar nach dem Recht des jeweiligen Herkunftslandes. Ist es wirklich im Interesse der deutschen Unternehmen, wenn beispielsweise nach einem Vorfall in Indonesien vor einem deutschen Gericht nach indonesischem Recht entschieden wird? Oder wäre eine einheitliche deutsche Haftungsregelung nicht einfacher gewesen?**

Ich bin kein Jurist und möchte nur, dass das Gesetz auch wirkt. Die Lösung, dass NGOs oder Gewerkschaften so viel Macht bei den Prozessen bekommen, halte ich nicht für ideal. Damit könnte Schindluder betrieben werden. Aber ich bin eher indifferent, das muss sich jetzt in der Praxis bewähren. Denn es ist ja klar, dass das Gesetz einen Sanktionsmechanismus haben muss, um zu funktionieren.

Aber vor allem bin ich froh, dass mit dem Gesetz kein neuer Straftatbestand geschaffen wurde. Das könnte sonst zu einem bürokratischen Riesenaufwand führen.

**Das ist ein interessantes Statement von jemandem, der im Grunde ja vor dem Lieferkettengesetz keine Angst haben muss...**

Genau. Wir merken jetzt, dass wir eher einen Wettbewerbsvorteil bekommen könnten, wenn sich das Bewusstsein für Nachhaltigkeit – und auch das Verständnis für tendenziell höhere Produktionskosten – ein bisschen hochschraubt.

**Halten Sie es für notwendig, dass das Gesetz kleinere Unternehmen schützt?**

Ich glaube, dass das Verfahren für größere Unternehmen einfacher darzustellen ist. Mit dem Team, das wir jetzt einsetzen, könnten wir beispielsweise einen Umsatz von zehn Millionen, aber ebenso gut auch von 500 Millionen Euro steuern. Das gilt unter der Voraussetzung, dass die Produkte nicht zu kompliziert sind. Aus dieser Beobachtung ergibt sich, dass die Kostenquote für die Einhaltung von Sorgfaltspflichten umso größer wird, je kleiner das Unternehmen ist.

**Wenn es für die Unternehmen schwer ist, die Vorgaben des Gesetzes umzusetzen, besteht die Gefahr, dass sie sich aus bestimmten Regionen zurückziehen. Sehen Sie Möglichkeiten, wie die Unternehmen unterstützt werden könnten, um einen solchen Rückzug zu verhindern – der auch potenziell die Entwicklungschancen für Schwellenländer beeinträchtigen würde?**

Wir müssen vor allem den Unternehmen hierzulande dabei helfen, die Regeln umzusetzen. Das ist beispielsweise eine Aufgabe der Fachverbände, die Seminare und Schulungen dazu geben. Auch im German Fashion Verband, in dem 95 Prozent der Bekleidungsbranche organisiert sind, zeigen wir jetzt beispielsweise anderen Unternehmen, wie die Regeln angewandt werden können und wie die jeweiligen Bedingungen vor Ort aussehen.

Wir sollten jetzt nicht die nationalstaatliche Souveränität angreifen: Wenn wir weltweite klare Standards für den Produktionsprozess setzen, dann sollten die Länder selbst entscheiden, wie sie diese im Einzelnen umsetzen. Was nationalstaatlich geregelt werden kann, sollte so auch geregelt werden. Ich glaube nicht, dass



deutsche Delegationen jetzt wie verrückt nach Asien oder Afrika reisen sollten, um das den Leuten beizubringen.

**Meinen Sie also, die Bundesregierung sollte die allgemeinen Regeln vorgeben und die Verbände sollten diese im Nachgang für die einzelnen Branchen konkretisieren, um ihren Mitgliedsunternehmen Hilfestellung bei der Umsetzung zu geben?**

Das ist nicht nur eine Aufgabe für die Branchenverbände, sondern auch für Juristen und Unternehmensberater, für die sich ein neues Aufgabenfeld auftut. Das ist allerdings auch ein weiterer Kostenpunkt. Es ist klar, dass der Konsument am Ende dafür zahlen muss, wenn sich die

Produktionsbedingungen weltweit zum Besseren ändern sollen. Aber natürlich zahlen wir auch für Bioeier mehr – und trotzdem werden sie gekauft.

**Mit der Coronakrise ist der Absatz in ihrer Branche stark eingebrochen. Wie wirkt sich das auf die internationalen Lieferanten aus?**

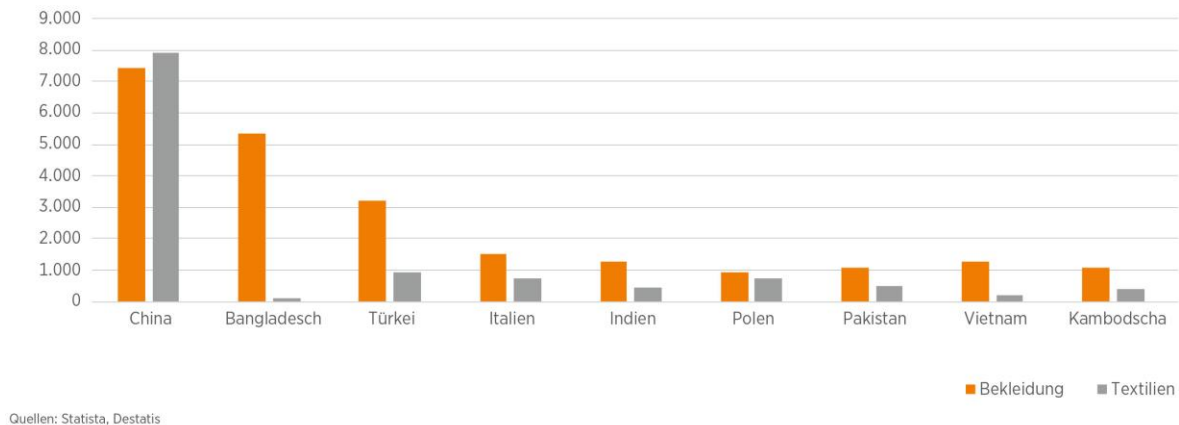
Die leiden daran. Bei Seidensticker haben wir beispielsweise den Zukauf von Textilien, der zuvor etwa einen Anteil von 40 Prozent unserer Produkte ausgemacht hat, in der Krise fast auf Null heruntergefahren, um unsere eigenen internationalen Betriebe weiter voll auszulasten.

Wie in allen Konsumgüterbranchen hat sich das Geschäftsmodell der deutschen Bekleidungsindustrie im vergangenen Jahrhundert mit der Globalisierung drastisch verändert: Die lohnintensiven Textilfabriken wanderten – vor allem aus Kostengründen – über Spanien nach Marokko oder die Türkei immer weiter in Richtung Südosten bis nach Bangladesch und Vietnam. Die letzte Stufe der Lieferkette sitzt heute zumeist in Asien, von Europa aus werden die Kleidungsstücke nur noch entworfen, die Produktion gesteuert und vermarktet. Das gilt für die Branchenriesen wie den spanischen Konzern Inditex (Umsatz 2019: 28,3 Milliarden Euro) genauso wie für Mittelständler, beispielsweise das Familienunternehmen Seidensticker (182 Millionen Euro).

Beim Lieferkettenmanagement geht es vor allem darum, wieder sichtbar zu machen, welche Stoffe aus welcher Herkunftsquelle verarbeitet werden, und die Bedingungen und Risiken dabei zu erkennen. Seit dem Einsturz der Fabrik Rana Plaza im Jahr 2013 in Bangladesch gibt es mehrere Brancheninitiativen und Siegel **(siehe auch Kapitel 4.3. und 5.5)**, die Unternehmen dabei helfen, ihre Lieferkette zu dokumentieren und Gefahren abzuschätzen.

Der deutsche Familienkonzern Seidensticker hat – wie viele seiner Wettbewerber – vor Ort in Hongkong ein Team installiert, das sich um die Qualität der Produkte und Produktionsbedingungen kümmert. Dieser Einfluss reichte dem Mittelständler jedoch nicht. Er baute drei eigene Fabriken in Asien auf – ein Weg, den auch schon andere deutsche Premiummarken, wie beispielsweise der Blusen- und Hemdenhersteller Van Laack, beschritten haben.

**Abb. 15: Wichtigste Herkunftsländer für Bekleidungs- und Textilimporte nach Deutschland (2020)**  
Einfuhrwert in Millionen Euro



**These: Je enger die Beziehungen eines deutschen Unternehmens zu seinen ausländischen Zulieferern sind, desto stärker kann es Verantwortung für die Arbeits- und Umweltbedingungen bei dessen Produktion übernehmen. Eine Vertiefung der Wertschöpfung kann zugleich betriebswirtschaftliche und entwicklungspolitische Ziele fördern.**

Wenn deutsche Unternehmen in Asien wieder zu Herstellern werden, nutzen sie das zumeist, um deutsche Produktionsstandards einführen und damit ihren Sorgfaltspflichten besonders gut nachzukommen.

Die Strategie der Rückwärtsintegration sorgt für besonders stabile und resiliente Lieferketten, auch wenn sie in einer Krise kurzfristige Nachteile für die Produzenten haben kann. Denn von eigenen Fabriken können sich die deutschen Unternehmen nicht so schnell trennen wie von Lieferanten. In der Coronakrise, in der im Jahr 2020 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes der Auftragseingang der deutschen Bekleidungsindustrie um 12 Prozent einbrach, fuhr beispielsweise Seidensticker gezielt die Lieferungen von Fremdfirmen zurück, um die eigenen Fabriken weiter auszulasten. Daher hat die Rückwärtsintegration deutscher Unternehmen auch Vorteile für die Arbeitnehmer in Entwicklungs- und Schwellenländern: Sie werden als letztes entlassen. Allerdings gibt es auch deutsche Bekleidungsfirmen, die so enge Beziehungen zu ihren Lieferanten aufgebaut haben, dass sie ihnen selbst in der Absatzkrise die Ware abnehmen. Ein Beispiel ist Sportbekleidungshersteller Schöffel, der auch zu den Unterstützern eines Lieferkettengesetzes gehört.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Vgl. Hofer (2020).

**These: Selbst bei kurzen Lieferketten wird es von Glied zu Glied zunehmend schwieriger, Transparenz herzustellen. Moderne Digitalisierungstechniken können das aber ändern.**

Die Lieferkette der Bekleidungsindustrie ist relativ kurz. Sie führt von den Textilfabriken zurück über Webereien und Spinnereien bis zu Baumwollproduzenten, Schäfern oder Seidenraupenzüchtern. Diese gesamte Lieferkette spiegeln aber nur wenige Textil-Siegel wider, meist beziehen sie allein die Textilproduktion ein.

Der Ausgangspunkt der Lieferkette ist auch für Seidensticker noch nicht vollständig transparent. Dies will das deutsche Familienunternehmen verbessern und verfolgt mit seiner eigenen Nachhaltigkeitsstrategie unter dem Titel „Together Responsible“ das Ziel, die gesamte Lieferkette von der Baumwolle über Fabrikation, Logistik und Verpackungsmaterial bis zum Recycling nachhaltig zu gestalten. Bis zum Jahr 2023 will der Mittelständler beispielsweise nur noch nachhaltig hergestellte oder Bio-Baumwolle verarbeiten.

Der Baumwollanbau in China ist in den Lieferketten derzeit ein besonders kritischer Faktor, weil 85 Prozent der chinesischen Baumwolle aus der Region Xinjiang kommt, wo auf den Plantagen hunderttausende Zwangsarbeiter der moslemischen Minderheit der Uiguren eingesetzt werden. Deshalb haben die USA beispielsweise ein Importverbot gegen Produkte aus der Uiguren-Provinz verhängt – in der EU wird dies ebenfalls diskutiert.<sup>23</sup>

Die Transparenz bis zum Ende der Lieferkette können künftig Digitalisierungstechniken erleichtern: Mit einem digitalen Pass lässt sich der Weg vom Acker über die verschiedenen Fabriken in den Kleiderschrank – oder auch auf den Teller – genau dokumentieren.<sup>24</sup>

#### 4.3 Handelskonzern: Der Weg zur Nachhaltigkeit

##### **Praxisbeispiel: Tchibo**

##### **„Die Kooperation macht unsere Lieferketten verlässlicher“**

**Der deutsche Handelskonzern sieht viele wirtschaftliche Vorteile seiner engen Zusammenarbeit mit seinen Zulieferfabriken weltweit. Auch in der Coronakrise erwies sich die Lieferkette als resilient.**

Interview mit Julia Thimm, Head of Human Rights bei Tchibo.

**Was halten Sie vom Entwurf für das deutsche Lieferkettengesetz? Wie wird das Gesetz die Produktionsbedingungen vor Ort und**

**die Wettbewerbssituation der Unternehmen hier ändern?**

Wir sehen die Einigung als Meilenstein und guten Kompromiss an. Nach unserer ersten

<sup>23</sup> Vgl. Zenz (2020), Deubner / Giesen (2020).

<sup>24</sup> Vgl. Expertengespräch mit Prof. Dr. Julia Hartmann in dieser Studie.

Analyse ist das Gesetz vor Ort ein guter Anstoß für das Thema Wirtschaft und Menschenrechte und zugleich praktikabel für die Unternehmen. Es gehört künftig zur Verantwortung der deutschen Unternehmen, sich auch um die Menschenrechte entlang ihrer Lieferketten zu kümmern. Eigentlich hätten das die Uno-Leitsätze für Wirtschaft und Menschenrechte schon seit 2011 bewirken sollen. Aber es hat sich gezeigt, dass es eine Konkretisierung auf deutscher und hoffentlich bald auf EU-Ebene braucht, um vom „ob“ zum „wie“ zu kommen.

**Lässt sich mit den Regeln des Gesetzes, das in erster Linie nur die unmittelbaren Lieferanten erfasst, überhaupt Transparenz über die gesamte Lieferkette erzielen? Bei Textilien geht die Wertschöpfung ja beispielsweise über Baumwolle, Garne, Stoffe, Näharbeiten bis hin zu den fertigen Kleidungsstücken und damit über mehrere Kontinente....**

Gemäß der UN-Leitprinzipien sollte ein Gesetz die gesamte Lieferkette umfassen. Der aktuelle Kompromiss erfasst nicht nur die direkten Zulieferer, sondern die „anlassbezogene“ Verfolgung sollte Unternehmen veranlassen, sich auch tiefer in der Kette zu engagieren.

**Die meisten Unternehmen berichten, dass es unmöglich ist, eine hundertprozentige Transparenz über die gesamte Lieferkette zu gewinnen. Wie ist Ihre Erfahrung?**

Eine hundertprozentige Transparenz ist auch nicht nötig. Es geht hier um Sorgfaltspflichten. Und der Prozess einer Risikoanalyse zeigt, wo man aktiv werden, wo in die Tiefe gehen und Veränderungen anstoßen muss. Das bedeutet nicht, dass man für jedes Produkt jeden einzelnen Schritt nachvollziehen muss, um

Sorgfaltspflichten einhalten zu können. Und andersherum: Auch wenn man genau weiß, wo Produkte herkommen, hat man damit nicht automatisch einen Verbesserungsprozess angestoßen. Wir haben beispielsweise zusammen mit einer NGO das Pilotprojekt „Coffee for Tomorrow“ angestoßen. Da vollziehen wir den ganzen Herstellungsprozess nach und zeigen, wo es noch Probleme gibt und was wir unternehmen, um die Situation zu verbessern. Dabei zeigt sich, dass ohne „Mehrwissen“ auch keine Veränderungen zu erreichen sind.

**Können Sie das an einem Beispiel erklären?**

Textile Lieferketten lassen sich auch kurz gestalten: Baumwollanbau, Baumwollverarbeitung und dann eine vertikale Produktionsstätte, die alle weiteren Herstellungsschritte bis zur Verpackung übernimmt; dazu kommen dann noch Zulieferer von beispielsweise Reißverschlüssen und Verpackungsmaterial. Das macht es überschaubarer. Beim Kaffeeanbau mit vielen kleinen Produzenten ist das so nicht möglich. Genau zu wissen, von welchem Bauern die einzelne Kaffeebohne stammt, ist für uns aber auch zweitrangig. Es reicht zu wissen, aus welcher Region oder Gemeinde der Kaffee kommt und zu untersuchen, welche Probleme dort vorherrschen. Wenn es in der Region bestimmte Bauern dann besser machen, macht es Sinn, dass die Anbauer voneinander lernen.

**Hat sich durch Ihre Berichte und Risikoanalysen die Lieferantenstruktur geändert?**

Wir haben 2011 eine neue Einkaufsstrategie im Non-Food-Bereich entwickelt – auch aus menschenrechtlichen Beweggründen. Seitdem haben wir unser Portfolio von mehreren Tausend Lieferanten auf etwas

mehr als 700 Fabriken gestraft. In der Zusammenarbeit mit diesen Lieferanten setzen wir seitdem zugleich mehr auf Partnerschaftlichkeit. Besonders mit den mehr als 200 Textilfabriken ist eine breite, langfristige Zusammenarbeit möglich, da sie relativ flexibel auf Kundenwünsche reagieren können. Andere Lieferanten haben dagegen oft ein begrenztes Produktportfolio, beispielsweise kann die Fahrradhelmfabrik nicht auch noch den Skihelm liefern. Wir arbeiten weiter an einer Verbesserung unserer Einkaufspraktiken.

**Welche betriebswirtschaftlichen Vorteile sehen Sie durch die Konzentration auf weniger Lieferanten und die neuen Partnerschaften mit ihnen?**

Wir sehen auf jeden Fall wirtschaftliche Vorteile. Mit unserer Kooperation haben wir die Lieferketten verlässlicher gemacht. Beispielsweise mithilfe unseres WE-Programms, das für „Worldwide Enhancement of Social Quality“ steht und darauf abzielt, die Arbeitsbedingungen vor Ort zu verbessern. Mit dem Ergebnis: Die teilnehmenden Fabriken vornehmlich in Asien (gesamt über 400, aktuell ca. 100 Fabriken) werden kaum bestreikt, selbst wenn es im jeweiligen regionalen Umfeld zu Streiks kommt. Denn wir helfen dabei, Dialogstrukturen zu entwickeln, Arbeitnehmervertreter zu stärken. Mit diesen Kommunikationswegen lassen sich Probleme lösen, bevor sie eskalieren. Derartige Kooperationen sind auch ein wichtiger Grund dafür, dass sich unsere Lieferketten als recht resilient in der Pandemie erwiesen haben.

**Kritiker des Lieferkettengesetzes meinen, dass Produkte, die von Kindern hergestellt werden oder unter Verletzung anderer Menschenrechte,**

**künftig einfach an Abnehmerländer wie China oder Russland geliefert werden, die nicht so strenge Auflagen haben. Könnte das den internationalen Wettbewerb stören? Oder passen sich alle Lieferanten weltweit an unsere Standards an?**

Schon länger gibt es eine Konzentration einzelner Lieferanten auf bestimmte Abnehmerländer, das hat aber nicht unbedingt etwas mit verschiedenen Nachhaltigkeitsstandards zu tun. Ich sehe eher einen Bruch zwischen den Standards der Exportindustrie und denen der lokalen Industrie, die oft weniger sicher produziert. In unserer Arbeit stoßen wir auch auf offene Türen bei Produzenten und Regierungen, die anstreben, dass sich die Industrie weiter diversifiziert und die Menschen vor Ort vom wirtschaftlichen Aufschwung profitieren.

**Wie wird sich das Lieferkettengesetz auf den Wettbewerb auswirken?**

Wir sehen uns nicht in Konkurrenz zu dem, was in China verkauft wird, sondern zu dem Angebot in Deutschland und Europa. Für uns ist es wichtiger, dass alle Marktteilnehmer in Deutschland den gleichen Regeln unterworfen werden. Aber: Auch wenn wir uns gleiche Regeln für alle deutschen Unternehmen wünschen, wollen wir jetzt nicht als Großer auf die Kleinen zeigen. Dennoch erleben wir in unserer Zusammenarbeit in branchenweiten Initiativen, dass die Regeln sehr wohl auch für kleine Unternehmen einzuhalten sind.

**Die Bundesregierung war offenkundig darum bemüht, kleinere Mittelständler beim Sorgfaltspflichtengesetz auszuschließen, um ihnen keine zusätzliche Bürokratie zuzumuten. Können Sie die Kosten Ihres bürokratischen Aufwands beziffern?**

Tchibo beziffert die jährlichen Investitionen in das gesamte Nachhaltigkeits-Engagement, zu dem unter anderem auch die internationalen Menschenrechte gehören, auf einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag. Bei einem Umsatz von 3,1 Milliarden Euro. Mittelständler können nach unserer Einschätzung auch mit verhältnismäßig geringeren Aufwendungen die UN-Leitlinien umsetzen. Da sie sich z. B. auch in brancheninternen Initiativen und Kooperationen einbringen können, müssen sie nicht alles selbst aufbauen. Dass ihr Beitrag durchaus machbar ist, haben auch viele Mittelständler erkannt, die sich beispielsweise am „Bangladesh Accord on Fire and Building Safety“ beteiligt haben. Hier haben sich 2013 nach einem Fabrikbrand in Bangladesch gut 200 internationale Bekleidungsfirmen zusammengeschlossen, um die Sicherheit ihrer Lieferanten zu verbessern.

**Welche Initiativen oder Unterstützungen haben Tchibo beim Aufbau der Menschenrechtsarbeit und Verbesserungen entlang der Lieferkette besonders geholfen?**

Je spezifischer und konkreter die Brancheninitiativen vor Ort arbeiten, desto wirksamer sind sie. Gute Beispiele dafür sind der erwähnte „Bangladesh Accord“ und der „ACT (Action, Cooperation, Transformation) on Living Wages“, bei dem internationale Mode- und Handelsmarken zusammen mit Lieferanten aus der Textil- und Bekleidungsindustrie daran arbeiten, dass sich die Arbeitsbedingungen und die Entlohnung vor Ort verbessern. Als wichtig hat sich für uns erwiesen, dass auch die Zivilgesellschaft vor Ort sowie Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, partnerschaftlich einbezogen werden. Das Engagement in den Initiativen sollte dabei verbindlich sein – und die Kosten geteilt werden.

**Könnten Sie sich vorstellen, dass es ein allgemeines Siegel – etwa wie den „Grünen Knopf“ – auch branchenübergreifend gibt? Vielleicht unter der Überschrift „nachhaltige Lieferkette“?**

Der „Grüne Knopf“ hat es geschafft, dem Kunden mehr Klarheit über das Engagement von Unternehmen zu verschaffen. Bei diesem staatlichen Siegel wird die Erfüllung von Sorgfaltspflichten sowie die Zertifizierung von Produkten betrachtet, damit geht es über viele andere gängige Zertifizierungen hinaus. Für Veränderungen vor Ort sind branchenweite Initiativen wirkungsvoller; ein Siegel kann fördern, diesen beizutreten. Ein Label macht allerdings wenig Sinn bei weniger sichtbaren Produkten, die nicht wie Textilien an den Endverbraucher gehen.

**Wie vertrauensvoll finden Sie die zahlreichen Zertifikate und Plattformen, die Unternehmen bei der Bewertung ihrer Lieferanten unterstützen?**

Dem gesamten Zertifizierungsmarkt würde mehr Regulierung, mehr staatliche Überprüfung helfen. Heute darf ja fast jeder für alles ein Zertifikat vergeben. Gerade im Bereich Menschenrechte und Nachhaltigkeit gibt es keine Akkreditierungsstelle. Dabei könnten die Unternehmen gerade rund um das Thema Arbeitsschutz mehr Regeln gebrauchen, die sich auch gut überprüfen ließen.

Im Menschenrechtsbereich lässt sich allerdings vieles nicht durch eine traditionelle Kontrolle feststellen und verbessern. Beispiele hierfür sind Diskriminierung von Gewerkschaften oder sexuelle Belästigung: In einem klassischen Audit stößt man nicht darauf. Folglich setzt



dies auch keine Anreize zur Verbesserung der Situation. Aus unseren Audits nehmen

wir daher diese beiden Themen heraus, um keine falschen Daten zu produzieren.

Der Einsturz der Fabrik Rana Plaza in Bangladesch, die mehr als 1000 Menschen unter sich begrub, war für deutsche Handelskonzerne wie KiK ein Wendepunkt: Den eigenen Namenszug im Jahr 2013 in den Fabriktrümmern zu sehen, war für den Textilhändler ein gewaltiger Imageschaden. Seitdem arbeitet KiK mit mehr als 300 anderen internationalen Handelskonzernen bei Initiativen wie dem „Bangladesh Accord on Fire and Building Safety“ mit und achtet mehr auf die Produktionsbedingungen seiner Lieferanten. Auch deutsche Discounter wie Aldi bestellen immer mehr Textilien, die Siegel wie den Grünen Knopf tragen.

Voraussetzung für einen Wandel: Die Handelskonzerne müssen enge Beziehungen zu den Lieferanten entwickeln und regelmäßig die Arbeits- und Umweltstandards kontrollieren. Besonders gründlich ging dabei der Kaffee- und Konsumgüterhandelskonzern Tchibo vor, der zahlreiche Initiativen und Kooperationen mit seinen Lieferanten aufgebaut und sich der Einhaltung von Menschenrechten und Nachhaltigkeit in der gesamten Lieferkette verschrieben hat.

Bei Tchibo war der Anlass zum Wandel ein Bericht im Jahr 2004 über unmenschliche Arbeitsbedingungen in der überfüllten Textilfabrik Urmi Garment in Bangladesch, in der der Handelskonzern seine Eigenmarke TCM fertigen ließ: Keine Arbeitsverträge, Niedrigstlöhne, 80- bis 100-Stunden-Arbeitswochen, drakonische Strafen für Fehlzeiten oder Fehler bei der Arbeit sowie sexuelle Belästigungen waren nur einige Defizite, die Menschenrechtler der Kampagne für Saubere Kleidung („Clean Clothes Campaign“, CCC) vor Ort aufdeckten. Die CCC rief zusammen mit Gewerkschaften eine Tchibo-Kampagne ins Leben. Das verunsicherte viele Kunden, die sich Jahre später durch die Berichte über Rana Plaza noch bestätigt sahen.

**These: Die öffentliche Debatte um Missstände vor Ort beeinflusst hierzulande schon länger Konsumenten und künftig verstärkt auch Investoren.**

Bisher sind es vor allem die Verbraucher, die bei Konsumgüteranbietern auf Nachhaltigkeit und Menschenrechte drängen. Auch in unseren Umfragen zu den betriebswirtschaftlichen Vorteilen eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements wird dies deutlich: So messen beispielsweise die Befürworter eines Lieferkettengesetzes mit rund 82 Prozent dem Reputationseffekt bei Konsumenten eine überragende Rolle zu (**siehe Abbildung 12 auf S. 29**).

Insbesondere bei börsennotierten Aktiengesellschaften werden künftig aber auch Finanzinvestoren verstärkt auf die Nachhaltigkeit der Lieferkette achten. Immer mehr Kapitalanleger richten sich nach den sogenannten ESG-Zielen der Vereinten Nationen, die für Umwelt („Environment“), Soziales („Social“) und verantwortungsvolle



Unternehmensführung („Governance“) stehen. Damit wirken sich die ESG-Ziele immer stärker auf Finanzinvestoren aus, die ihre Anlagen, Bonds und Fonds auf Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung ausrichten. Heute investieren Vermögensverwalter bereits ein Drittel ihres Kapitals nach ESG-Kriterien – Tendenz steigend (**siehe Abbildung 11 auf S. 28**).

Auch die EU-Kommission setzt mehr Anreize für nachhaltige Investitionen. Mit ihrem Aktionsplan zur Finanzierung eines Nachhaltigen Wachstums hat sie 2018 dafür wirkungsvolle Instrumente geschaffen.<sup>25</sup> Ihre weltweit erste „grünen Liste“ für nachhaltige Wirtschaftstätigkeit, die **EU-Taxonomie**, gibt dabei den Investoren sechs grundlegende Umwelt- und Klimaziele vor, die bis Ende 2021 in Kooperation mit Wirtschaft und Finanzwirtschaft auf konkrete Ziele für die verschiedenen Branchen heruntergebrochen werden sollen. Die Taxonomie schafft damit eine einheitliche Klassifizierung dafür, was die Unternehmen als ökologisch nachhaltiges Wirtschaften einstufen dürfen. Damit soll verhindert werden, dass beispielsweise Finanzanlagen als nachhaltig verkauft werden, obwohl sie nicht den internationalen Zielen entsprechen.<sup>26</sup>

Den Einfluss von Finanzinvestoren erlebte unter anderem bereits der Nahrungsmittelriese Nestlé, der von Aktienanlegern gedrängt wurde, auf das umstrittene Palmöl aus indonesischen Regenwäldern zu verzichten.<sup>27</sup>

Tchibo hat sich auf den Einfluss der Investoren gut vorbereitet. Bereits seit mehr als zehn Jahren reagiert der Handelskonzern auf Missstände in der Lieferkette und hat seine Beschaffungsstrategie grundlegend geändert, um die Arbeitsbedingungen bei seinen Zulieferern effektiv zu verbessern. Das reicht von einem neuen Verhaltenskodex für Zulieferer zur Sicherung sozialer Mindeststandards über die Schaffung einer Abteilung für Unternehmensverantwortung („Corporate Responsibility“) bis hin zu zahlreichen Kontrollen und Schulungen in seinen Zuliefererfabriken.

Heute bezeichnet es Tchibo als seine „Herzensaufgabe“, den Fokus auf Mensch und Natur zu legen. Nachhaltigkeit kennzeichnet heute fast die gesamte Produktpalette: Nachhaltiger Kaffee, FSC-zertifiziertes Holz, Biobaumwolle und schadstofffreie Textilproduktion sind Beispiele für die neuen Kollektionen.

Seit Tchibo im Jahr 2011 eine neue Einkaufsstrategie im Non-Food-Bereich verfolgt, hat sich auch die Zulieferstruktur verändert, berichtet Julia Thimm, die ein zehnköpfiges Menschenrechts-Team bei Tchibo leitet: Statt aus mehreren Tausend Fabriken bezieht Tchibo seine Produkte nur noch aus gut 700 Fabriken. Der Handelskonzern zieht nicht ständig dem größten Kostenvorteil hinterher, sondern arbeitet mit seinen Lieferanten zusammen. Die engere Kooperation innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette rechnet sich nach Thimms Angaben auch für den Konzern, wie sie im Interview ausführt.

---

<sup>25</sup> Vgl. KPMG (2020).

<sup>26</sup> Vgl. Europäische Union (2020), BaFin (2020).

<sup>27</sup> Vgl. Expertengespräch mit Prof. Dr. Julia Hartmann in dieser Studie.

#### 4.4 Rohstoffe: Innovation vom Acker

##### **Praxisbeispiel: Symrise**

##### **„Auch in schwierigen Corona-Zeiten hatten wir keine Lieferausfälle“**

**Mit einer Rückwärtsintegration entlang der Lieferkette und einem engen Austausch mit den Rohstoffproduzenten sichert der Duft- und Aromahersteller die Qualität seiner Produkte. Das verschafft ihm auch Wettbewerbsvorteile.**

Interview mit Bernhard Kott, Chief Sustainability Officer (CSO) bei Symrise.

**Ihr Unternehmen beschäftigt sich schon einige Jahre mit der Sicherung der Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette. Sie haben viele ausländische Standorte und gehören auch zu den wenigen großen deutschen Unternehmen, die im Jahr 2020 bereits ein Lieferkettengesetz befürwortet haben. Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Analyse und Dokumentation der Sorgfaltspflichten entlang Ihrer globalen Lieferkette?**

Wir haben bisher gute Erfahrung gemacht. Unser Unternehmen beschäftigt sich seit Jahren insbesondere mit der Risikoanalyse und Dokumentation entlang der globalen Lieferkette. Wir haben weltweit mehr als 100 Standorte. Die Versorgung von wichtigen natürlichen Rohstoffen ist für uns von besonderer Bedeutung. Diese Rohstoffe beziehen wir aus aller Welt, viele auch aus sich entwickelnden Ländern, den so genannten Emerging Markets. Worauf wir einen besonderen Fokus setzen: Dass wir Rohstoffe nach den Gesichtspunkten „Schonung der Umwelt“, „Respektieren der Menschenrechte“ und „Nachhaltigkeit des Anbaus“ beziehen. Zudem benutzen wir die externen Einkaufsplattformen SEDEX/SMETA, EcoVadis sowie die CDP Supply Chain. Diese drei Plattformen sind in unserer Industrie und von unseren Kunden anerkannt.

**Kam es dadurch zu Veränderungen bei Ihren Lieferanten?**

Bei Auffälligkeiten der Bewertungen machen wir eigene Analysen bzw. Audits bei verschiedenen Lieferanten. Je nach Art und Umfang werden sie mal angekündigt, mal kommen sie unerwartet. Danach entscheiden wir, ob wir mit dem Lieferanten weiterarbeiten wollen und dann mit ihm gemeinsam die Produktionsbedingungen weiterentwickeln. Aber es kam auch schon zum Abbruch des Geschäftskontakts.

**Wie viele Abteilungen und Arbeitskräfte beschäftigen sich damit? Können Sie Ihren Aufwand in Prozent des Umsatzes schätzen?**

Diese Frage lässt sich leider so nicht beziffern. Wir haben dafür das Team „Corporate Sustainability“ mit zehn Mitarbeitern, das die Bewertungen der Lieferanten hoheitlich koordiniert. Darüber hinaus nehmen die Abteilung „Supply Chain Management“ und insbesondere die Beschaffung Lieferantenevaluierungen vor.

**Eine wieviel-prozentige Transparenz lässt sich überhaupt entlang Ihrer Lieferkette erreichen?**

In unserem Unternehmensbericht 2020 haben wir veröffentlicht, dass wir 67 Prozent unserer Lieferanten bewertet

haben. Das entspricht einem Einkaufsvolumen von 80 Prozent. Im Vergleich zu 2019 ist die Zahl allerdings von 99 Prozent auf 67 Prozent gesunken. Das liegt an der Ende 2019 getätigten Übernahme der amerikanischen ADF/IDF Gruppe. Deren Lieferanten konnten wir in dem Zeitraum noch nicht nach unseren Maßstäben bewerten.

**Inwieweit hat sich die Reputation Ihres Unternehmens durch Ihr Lieferkettenengagement verbessert?**

Diese Maßnahmen haben natürlich auch einen Einfluss auf die Reputation, wobei unser vornehmliches Ziel ist, die Lieferketten robust, nachhaltig und nach ethischen Gesichtspunkten aufzubauen. Sie bedeuten für uns auch einen Wettbewerbsvorteil.

**Können Sie sich ein einheitliches oder branchenspezifisches Label vorstellen, mit dem Unternehmen künftig dokumentieren, dass sie ihren Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette nachkommen?**

Wir können uns ein spezifisches Label vorstellen. Insbesondere mit unseren Branchenorganisationen IFRA und IOFI haben wir eine „Sustainability Charta“ entwickelt. Die Maßnahmen daraus übertragen wir innerhalb der Branchenverbände auch auf kleinere Unternehmen, die nicht über eine Infrastruktur wie Symrise verfügen.

**Können Sie Beispiele dafür nennen, wie sich die Qualität ihrer Vorprodukte durch Investitionen in die Lieferkette verbessert hat?**

Eines unserer prominentesten Beispiele ist die Initiative um unsere nachhaltige Beschaffung von Vanille auf Madagaskar. Symrise verarbeitet die Vanilleschoten direkt vor Ort – von der Fermentation bis

zum fertigen Extrakt. Dazu gehört auch eine eigene Fabrik zur Vanille-Fermentation in Antalaha, Madagaskar. Hier veredelt Symrise die Vanilleschoten sorgfältig mittels traditioneller Fermentation. Die Symrise-Vanillefabrik und das Forschungszentrum in Benavony, Madagaskar, besitzen Anlagen zur Extraktion von Vanille und anderen Rohstoffen, die die mehr als 7.000 Partner-Bauern sorgfältig anbauen und ernten. Die Bauern werden seit 2012 in einem Programm für nachhaltige Entwicklung von Symrise-Mitarbeitern vor Ort beraten und betreut. Mit seinen Anlagen im Land kann Symrise die Qualitätskontrolle vor Ort nach internationalen Standards durchführen.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Rohstoffen wie Bananen aus Ecuador, Patschuli aus Indonesien, Lavendel aus Frankreich, Karotten aus Frankreich, Citrus aus Südafrika, Butter und Öle aus dem brasilianischen Amazonasgebiet, um nur einige Beispiele zu nennen.

**Hat die stärkere Einbindung Ihrer Lieferanten bereits zu Innovationen geführt?**

Bereits mit 87 Prozent unserer Lieferanten haben wir an Verbesserungen insbesondere hinsichtlich des Klimas gearbeitet. Ein Beispiel für ein neues Produkt, das wir nur durch die enge Kooperation entlang der Lieferkette einführen können, ist Fairtrade Acerolapulver, eine Vitamin-C-Bombe, die auch biologisch angebaut wird. Dafür werden Landwirte im Nordosten Brasiliens, die diese vitaminreiche Frucht bereits nach Biostandards anbauen, jetzt darin geschult, auch die strengen Standards des Fair-for-Life-Siegels zu erfüllen. Die Zertifizierung umfasst auch die Weiterverarbeitung der Acerolafrucht in unserem Werk Diana Food in der französischen Bretagne. Die Zertifizierung als Fairtrade-Produkt hat für

die Landwirte den Vorteil, dass wir ihnen über einen längeren Zeitraum zusichern, die Früchte zu einem sicheren und besseren Preis als dem Marktpreis abzunehmen. Der wirtschaftliche Vorteil für uns ist, dass wir als erstes Unternehmen weltweit ein Produkt anbieten, das auf große Nachfrage stößt.

**Können Sie Beispiele für eine verbesserte Resilienz ihrer Lieferkette nennen?**

Das beste Beispiel für unsere Resilienz der Lieferkette ist, dass wir keinerlei Lieferausfälle haben, und das selbst in schwierigen Corona-Zeiten. Durch unsere Rückwärtsintegration in Schlüsselrohstoffe und den direkten Austausch mit den Erzeugern – das geht bis hin zur Verbesserung der landwirtschaftlichen Praktiken – sichern wir uns die

entsprechenden Qualitäten und Mengen unter sozialen und ethischen Bedingungen.

**Haben Sie bei der Analyse Ihrer Lieferketten bereits mit deutschen Handelskammern oder Entwicklungsexperten vor Ort zusammengearbeitet? Wie können Sie sich da eine bessere Kooperation vorstellen?**

Symrise arbeitet seit vielen Jahren sehr eng mit der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) zusammen. Darüber hinaus haben wir beispielsweise auch im Jahr 2020 die Initiative für nachhaltige Agrarlieferketten (INA) unterzeichnet. Hier geht es um Selbstverpflichtungen in Bezug auf menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten.

Im intensiven Austausch mit den Landwirten, mit gezielten Unterstützungsmaßnahmen und eigenen Agrar-Fabriken vor Ort lassen sich langfristige Wettbewerbs- und Imagevorteile erzielen. Denn erst durch diese Kooperation entlang der Lieferkette können Nahrungsmittel- und Aromastoffhersteller besonders nachhaltige oder gesunde Produkte anbieten. Sie sichern sich damit zugleich eine gleichbleibende Qualität. Der weltweit viertgrößte Duft- und Aromastoffhersteller Symrise hat auf diese Weise zudem bereits einige Produktinnovationen geschaffen.

Der Duft- und Aromastoffhersteller aus dem niedersächsischen Holzminden entstand 2003 durch die Fusion zweier Mittelständler aus dem Weserbergland. Der Aktienkonzern mit dem Kunstnamen „Symrise“ stieg zum Weltkonzern auf. Da seine Rohstoffe wie Vanille, Zitronen oder Moschus nicht in Deutschland wachsen, hat Symrise ein weltweites Netz an Lieferanten, Fabriken und Laboren geflochten. Ähnlich wie viele Nahrungsmittelkonzerne baute Symrise beispielsweise in Madagaskar in enger Kooperation mit den Landwirten eine moderne Wertschöpfungskette für Vanilleprodukte vor Ort auf. Über 100 der in Deutschland angestellten Symrise-Mitarbeiter sind derzeit ständig in Auslandsmission tätig, unterstützen Landwirte, Labore und Fabriken vor Ort. Als Leitlinie für seine Berichterstattung über die Lieferkette beruft sich Symrise auf die Ziele des UN-Global Compact.

**These: Große Unternehmen mit entsprechender Marktmacht können besonders wirkungsvoll Standards setzen.**

Die Lieferkettenstrategie von Symrise zielt vor allem darauf ab, mehr nachhaltig oder auch fair produzierte Produkte anzubieten als die Wettbewerber. Dabei kommt Symrise zugute, dass das Unternehmen mit einem Jahresumsatz von rund 3,5 Milliarden Euro (2020) zu den wenigen Konzernen zählt, die den Weltmarkt für Duft- und Aromastoffe dominieren. An der Spitze dieses engen Oligopols steht der Schweizer Konzern Givaudan (Umsatz: 6,3 Mrd. Schweizer Franken). Daher haben diese Unternehmen ausreichend Verhandlungsmacht, um den Lieferanten bestimmte Produktionsbedingungen zu diktieren. Zudem hat Symrise mit anderen Unternehmen in dem Branchenverbänden IFRA (International Fragrance Association) und IOFI (International Organization of the Flavor Industry) eine „Sustainability Charta“ entwickelt, deren Vorgaben auch kleineren Unternehmen helfen, ebenfalls ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement aufzubauen.

Viele Verbesserungen der Anbaumethoden und der Arbeitsbedingungen von Landwirten und Arbeitern führen letztlich aber auch zu Kostensteigerungen und höheren Preisen der Symrise-Produkte, die Zwischenprodukte in verschiedenen Wertschöpfungsketten sind. Die letzte Stufe der Produktionskette, vor allem Nahrungsmittel- oder Kosmetikhersteller, fragen dennoch die nachhaltig hergestellten Aromen oder Duftstoffe nach – und das nicht nur, weil sie ohne die Ingredienzen und rund 30.000 Produkte von Symrise kaum auskommen. Gerade bei der täglichen Ernährung und Körperpflege entwickelt sich Nachhaltigkeit immer mehr zum wichtigsten Kaufkriterium.

Für Nahrungs- und Konsumgüterunternehmen, die einem starkem Wettbewerb ausgesetzt sind, rechnet sich die Strategie einer nachhaltigen Beschaffung zudem nicht nur bei den Aroma- und Duftstoffen, sondern auch bei den Agrarrohstoffen. Beispielsweise unterstützt der deutsche Schokoladenhersteller Ritter Sport in Nicaragua die Kakaobauern beim Bio-Anbau und hat eine eigene Kakaobohnenknackfabrik in dem Land aufgebaut – die erste dieser Art weltweit. Der Schokoladenkonzern hat damit ein Alleinstellungsmerkmal im Marketing und erzählt seine Kakaobohnengeschichte über viele Kanäle, nach der Devise: „Tu Gutes und sprich darüber“. Denn gerade bei der Ernährung wollen immer mehr Kunden wissen, wo ihre Produkte herkommen und unter welchen Bedingungen sie hergestellt worden sind.

## 4.5 Technikkonzern: Zertifizierung erleichtert das Geschäft

### **Praxisbeispiel: Epson „Jetzt sind wir Vorreiter in Europa“**

**Erst sträubte sich der japanische Elektronikkonzern dagegen, seine Standards entlang der Lieferkette zertifizieren zu lassen. Schließlich wusste der Vorstand selbst, wie seine Produkte hergestellt werden. Der hohe Aufwand für die gesamte Berichterstattung hat sich aber schnell gelohnt.**

Interview mit Henning Ohlsson, Geschäftsführer Epson Deutschland GmbH und Direktor Nachhaltigkeit Europa bei Epson.

**Epson hat große Erfahrung mit der Umsetzung der Regeln des Uno-Global Compact und von Nachhaltigkeitsstandards in seinen internationalen Standorten. Warum aber haben sie als japanischer Konzern sich für ein deutsches Lieferkettengesetz ausgesprochen?**

Das Sorgfaltspflichtengesetz, das jetzt vom Bundestag verabschiedet wurde, ist nicht mehr das Lieferkettengesetz, für das wir uns im vergangenen Jahr eingesetzt haben, weil wir es als eine gute Initiative ansahen. Das Gesetz ist sozusagen als Tiger gestartet und als Bettvorleger geendet. Da haben sich offenbar Lobbyisten ausgetobt und der Wirtschaftsminister hat sein Übriges getan, um diesen deutschen Gesetzentwurf auf ein Minimum herunterzufahren. Das beginnt schon bei der Größe der Unternehmen, jetzt werden nur noch rund 2.900 Unternehmen ab 2024 erfasst. Zudem lässt das Gesetz viele Fragen offen: Wieso wird zwischen direkten und indirekten Lieferanten unterschieden? Wie sieht die Verantwortung genau aus, welche Berichtspflichten gibt es überhaupt noch? Und auch die Strafen dahinter sind wachsweiß formuliert.

**Müssen durch die Klagemöglichkeit der Betroffenen mit Hilfe von Gewerkschaften oder NGOs jetzt nicht**

**doch die Hersteller für ihre ganze Lieferkette haften?**

Bei den ersten Gesetzesplänen ging es noch um die Lieferanten der Lieferanten, bei denen deutsche Unternehmen Verantwortung für die Arbeitsbedingungen übernehmen sollten. Es wäre gut, wenn die es eine deutsche Haftung gäbe, die sich auf die Arbeits- und Umweltbedingungen entlang der gesamten Kette erstreckt und die sich auch monetarisiert. Beim Sorgfaltspflichtengesetz hört die Verantwortung praktisch schon beim Hersteller auf, bereits die unmittelbaren Lieferanten werden fast nur noch erwähnt. Niemand überprüft genau, wie sie vor Ort produzieren. Es darf kein Geld verdient werden auf den Rücken der Arbeitskräfte und auf Kosten der Umwelt. Das ist schon lange der Leitgedanke bei Epson.

**Wie kam Epson dazu, sich genauer mit den sozialen Bedingungen bei der Herstellung seiner Produkte zu beschäftigen?**

Vor etwa vier Jahren hat der öffentliche Sektor damit begonnen, bei der eigenen Beschaffung auf soziale Kriterien zu achten. Die Bundesregierung hat in Bonn eine Stelle für nachhaltige Beschaffung geschaffen, die ihre sozialen Kriterien



immer weiterentwickelt. Und auch die EU arbeitet an einem Lieferkettengesetz.

Als wir uns damals um einen größeren Ministeriumsauftrag bemühten, konnten wir zwar darauf verweisen, dass wir anders als die übrige IKT-Branche in Asien alles in eigenen Fabriken herstellen, die japanisch und nach Uno-Menschenrechtskriterien geführt werden. Aber wir konnten das nicht durch z.B. externe Zertifikate von unabhängigen Institutionen belegen.

### **Warum haben sie Ihre Produkte nicht zertifizieren lassen?**

Zunächst war Epson skeptisch: Warum sollten wir das beweisen, obwohl wir doch wussten, dass wir alle Kriterien erfüllen. Vor vier Jahren haben wir erst einmal wichtige deutsche Einkäufer und NGOs zu einer Reise in unsere drei Fabriken in China, Indonesien und auf den Philippinen eingeladen. Der japanische Chef unserer Fabrik in Jakarta war beispielsweise sehr erstaunt, dass wir uns nicht für seine Produkte interessierten, sondern nur dafür, wie sie hergestellt werden. Für ihn war es selbstverständlich, dass wir unser Bekenntnis zum UN Global Compact mehr als präzise umsetzen. Die Einkäufer waren erstaunt über die guten Arbeitsbedingungen, -Verträge, Wohnungen, die Zeiterfassung, das Krankenversicherungs- und Gesundheitssystem. Auch in China hat die Höhe der Löhne und die Arbeitszeiten bei Epson so gar nichts mit den Billigfabriken zu tun, bei denen viele IT- und UE-Firmen fertigen lassen.

### **Das würde doch auch einer externen Überprüfung stand halten...**

Genau. Wir haben berechnet, dass uns langfristig viele Geschäfte in Europa entgehen würden, wenn wir unsere Standards nicht dokumentieren. Das hat die Epson-Führung schließlich dazu

gebracht, der RBA beizutreten, der „Responsible Business Alliance“, die weltweit dabei hilft, dass Menschenrechte und Umwelt entlang der Lieferkette geschützt werden. Der Auditierungsprozess hat sich als unerwartet aufwendig erwiesen. Erst mussten wir uns anhand umfangreicher Fragen zu den Bewertungskriterien selber bewerten, dann stellten Auditoren die ganze Fabrik auf den Kopf. Eigentlich war Epson nicht für so einen Prozess strukturiert, allein in unserer Fabrik in Indonesien mit 12.000 Mitarbeitern war ein siebenköpfiges Team ein drei Viertel Jahr mit der Auditierung beschäftigt. Aber das Ergebnis im Oktober 2020 hat uns dann selbst überrascht: Wir haben mit 200 Punkten im höchsten RBA-Standard eingestuft, der jemals erreicht wurde, und wenn der Prozess einmal eingerichtet ist, bindet die jährliche Überprüfung des Standards kaum noch Arbeitskräfte.

### **Und rechnet sich der Aufwand für Epson?**

Das hat natürlich seinen Preis, aber der Einsatz hat sich gelohnt. Beispielsweise wenn es bei öffentlichen Ausschreibungen künftig noch stärker um soziale und Nachhaltigkeitskriterien geht, können wir auf unseren RBA-Standard verweisen. Wir sind jetzt Vorreiter in der EU. Und der „Green-Deal“ und das geplante EU-Lieferkettengesetz zielen ja alle in diese Richtung.

Und die Erfahrung mit einem Standard hilft natürlich, sich für andere Zertifikate zu qualifizieren. So sind wir auch mit dem seltenen Platinstandard beim Einkaufstool Ecovadis ausgezeichnet worden, das viele Einkäufer nutzen, die Sorgfaltspflichten einhalten wollen, aber dafür keine eigenen Recherchen über ihre Lieferanten anstellen wollen.



Zudem kommunizieren wir die Standards und sparen dadurch beim Marketing. Wir sind schließlich nicht im Billigsegment angesiedelt und erfüllen einen Qualitätsanspruch, der sich nicht nur auf die Technik unserer Produkte beschränkt. Wir wollen nicht durch das Drücken von Löhnen verdienen, wir betrachten auch den Herstellungsprozess. Schließlich wird es auch für unsere Fabriken immer wichtiger, die Digitalisierung voranzubringen. So setzen wir immer mehr Roboter ein, mit denen unsere Mitarbeiter auch gut zusammenarbeiten müssen. Die Anforderungen an die Arbeitskräfte ändern sich. Weltweit werden künftig mehr Arbeitskräfte zur Steuerung der Prozesse gesucht und weniger für monotone, manuelle Arbeiten.

**Wird das langfristig auch andere Unternehmen motivieren, mehr in die Arbeitskräfte entlang ihrer Wertschöpfungskräfte zu investieren?**

Zunächst haben viele bekannte internationale Marken nicht an die Menschen gedacht, die ihre Produkte herstellen. Aber spätestens, wenn die Kunden ihr Label unter Trümmern einer Fabrik in Bangladesch sehen, denken die Markenhersteller um. Ein bekannter TK-

Hersteller ist beispielsweise nach den Skandalen bei seinem chinesischen Zulieferer umgeschwenkt, trennt sich neuerdings von Lieferanten, die gegen Global-Compact oder Nachhaltigkeitsstandards verstoßen. Das sollte aber auch dort geschehen, wo die Kunden das nicht sehen.

**Ließe sich dieser Prozess beschleunigen, und damit vielleicht auch das Sorgfaltspflichtengesetz attraktiver gestalten, wenn ein starkes deutsches Siegel eingeführt wird nach dem Motto: "erfüllt die Standards des Lieferkettengesetzes entlang seiner gesamten Kette"?**

Es gibt ja schon genug anerkannte Siegel und internationale Standards, für die auditiert und zertifiziert wird. Es ist auch wichtig, dass sich an der Einstellung der Verbraucher etwas ändern. Solange sie nicht bereit sind, hohe soziale Produktionsqualität anzuerkennen und stattdessen eine Schnäppchenmentalität vorherrscht, werden Produkte in Billiglohnländern weiterhin so hergestellt, dass dabei Flüsse verseucht und Menschen zu unwürdigen Bedingungen beschäftigt werden.

Ob Acer, Amazon, Apple, Intel, Microsoft oder Samsung – die großen Elektronikkonzerne der Welt lassen ihre Geräte zumeist in Asien zusammenbauen. Zum wichtigsten Auftragsfertiger für Computer und Unterhaltungselektronik entwickelte sich das taiwanische Großunternehmen Foxconn, das mittlerweile von der Rohstoffgewinnung bis zur Endmontage in die gesamte Wertschöpfungskette diversifiziert ist. Schon 2010 hatte Foxconn rund eine Million Beschäftigte in China und erlangte traurige Berühmtheit durch eine Serie von Selbsttötungen: 14 junge Foxconn-Mitarbeiter verübten in dem Jahr Selbstmord, sprangen teilweise direkt vom Fabrikdach. Das lag auch an den gesundheitsschädigenden Arbeitsbedingungen.<sup>28</sup> Seitdem gab es zwar Verbesserungen,

---

<sup>28</sup> Vgl. HumanRights (2016).

vor allem durch die Automatisierung der Produktion. Vollständig transparent sind die Arbeitsbedingungen bei der Elektronikfertigung in Asien aber immer noch nicht.

Ein Zusammenschluss der weltweit größten Elektronikkonzerne, die Responsible Business Alliance (RBA), hat 2004 damit begonnen, Licht in die Lieferkette der Branche zu bringen. Zunächst hat die Non-Profit-Organisation ihren Mitgliedern geholfen, die Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette zu dokumentieren und zu regeln. Dabei ging es ihr insbesondere um die Menschenrechte und den Umweltschutz. Inzwischen hat sich die RBA für alle Industriebranchen geöffnet und mehr als 150 Großunternehmen als Mitglied, aus Deutschland beispielsweise den Autokonzern BMW und den Leuchtmittel- und Sensorenhersteller Osram. Damit ist sie der weltweit größte Industriezusammenschluss, der sich mit internationalen Sozialstandards entlang der Lieferkette beschäftigt.

Der RBA-Verhaltenskodex gilt für die gesamte Lieferkette. Die Teilnehmer verpflichten sich, dass Arbeitskräfte mit Respekt und Würde behandelt werden und dass die Geschäftstätigkeit in einer ökologisch und ethisch verantwortungsvollen Art und Weise ausgeübt wird.<sup>29</sup>

Die RBA hat ein komplexes Zertifizierungsverfahren für ihren Standard „Validated Assessment Program“ (VAP) entwickelt. Diesen gibt es in drei Qualitätsstufen – Platin, Gold und Silber – und er wird von 11 unabhängigen Prüfunternehmen jährlich vor Ort kontrolliert. Auch für kleinere Industrieunternehmen kann das standardisierte Vorgehen hilfreich sein, wie der Druckerkonzern Epson feststellte.

**These: Die professionelle Beschäftigung mit den Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette sorgt dafür, dass Unternehmen sich auf aktuelle und künftige Anforderungen von Kunden vorbereiten. So achten beispielsweise immer mehr Behörden bei der öffentlichen Beschaffung auf die Nachhaltigkeit von Produkten und Produktionswegen.**

Der Zertifizierungsprozess ist bisher für viele Unternehmen eine Hürde, ihr Lieferkettenengagement transparent zu dokumentieren. Sie müssen sich zunächst für ein Zertifikat oder mehrere Siegel entscheiden. Dann erfordert es einmalig einen starken Personaleinsatz abseits der üblichen Unternehmensabläufe. Aber nach dem ersten Audit-Verfahren ist der Prozess in der Regel eingespielt, sodass auch die Anforderungen anderer Zertifikate oder gesetzlicher Regulierungen fast automatisch zu erreichen sind.

Der japanische Druckerhersteller Epson, der im Gegensatz zu den meisten anderen Herstellern der Branche seine Geräte in eigenen Fabriken fertigen lässt, machte dabei die Erfahrung, dass er sich mit der Zertifizierung viele zukünftige Geschäfte erschlossen hat: Denn obwohl Epson als ausländisches Unternehmen bisher nicht vom geplanten deutschen Sorgfaltspflichtengesetz erfasst wird, erfüllt es bereits alle Kriterien – und auch die

---

<sup>29</sup> Vgl. <[www.responsiblebusiness.org/code-of-conduct/](http://www.responsiblebusiness.org/code-of-conduct/)>.

ähnlicher Lieferkettengesetze, die aus Brüssel oder den europäischen Hauptstädten noch kommen sollen.

Zudem konnte Epson mit dem RBA-Zertifikat bereits größere öffentliche Ausschreibungen in Europa gewinnen, bei denen Nachhaltigkeit ein wichtiges Kriterium war. Für öffentliche Behörden, sogar Kommunen, werden bei der Auftragsvergabe Menschenrechte und Klimaschutz immer wichtiger.<sup>30</sup> Allein in Deutschland schätzt die OECD das öffentliche Auftragsvolumen immerhin auf rund 500 Milliarden Euro im Jahr. Und für künftige Aufträge habe der Druckerhersteller jetzt Vorteile – und müsse für andere geforderte Zertifikate kaum Mehraufwand betreiben, meint der Deutschland-Chef, Henning Ohlsson. Er interpretiert die Kosten für die Überwachung der Lieferkette daher als eine Investition in die Zukunft. Mit dem Zertifikat könne Epson jetzt Einsparungen im Marketingetat erzielen. Und auch viele Experten sind sich sicher, dass die Unternehmen in Zukunft um die Ausrichtung auf nachhaltige Kriterien nicht mehr herumkommen werden.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. <<https://www.kompass-nachhaltigkeit.de/praxisbeispiele>>.

<sup>31</sup> Vgl. Expertengespräch mit Prof. Dr. Julia Hartmann in dieser Studie.

## 5 Regulierungspolitische Ausgestaltung

### 5.1 Internationale Menschenrechtsstandards

Schon heute müssen Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit Menschenrechte beachten. Die **Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen** haben im Jahr 2011 diese Verpflichtung konkretisiert.<sup>32</sup> Alle Unternehmen – egal welcher Größe, Struktur oder Branche – sollen demnach vermeiden, dass ihre Geschäftstätigkeit nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte hat. Zudem sind sie verpflichtet, solchen Menschenrechtsverletzungen wirksam zu begegnen, wenn sie auftreten. Das vorgeschlagene Vorgehen, um die Sorgfaltspflichten einzuhalten, lässt sich wie folgt zusammenfassen<sup>33</sup>:

- ▶ Tatsächliche und potenzielle menschenrechtliche Auswirkungen sollen ermittelt werden,
- ▶ die sich daraus ergebenden Erkenntnisse sollen berücksichtigt und Folgemaßnahmen ergriffen werden,
- ▶ die ergriffenen Maßnahmen sollen nachverfolgt und evaluiert werden und
- ▶ Angaben zu diesen Maßnahmen sowie ihrer Wirksamkeit sollen öffentlich und transparent berichtet werden.

Die Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Kooperation hat sich sogar bereits seit 1976 mit ihren **OECD Leitsätzen für multinationale Unternehmen** einen multilateral vereinbarten Kodex für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln gegeben. Bei der letzten Aktualisierung im September 2011 ist ein neues und umfassendes Konzept der Sorgfaltspflicht („Due Diligence“) und des verantwortungsvollen Managements der Zulieferkette hinzugekommen.<sup>34</sup> Deutschland gehört zu den 48 Ländern, die sich verpflichtet haben, den OECD-Kodex zu fördern.

Deutschland hat zudem im Rahmen der EU, des Europarates, der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und Vereinten Nationen (UN) alle zentralen Menschenrechtsabkommen unterzeichnet. Unternehmen wiederum handeln innerhalb dieses Rechtsrahmens. Nach dem **Verursacherprinzip** haften sie dabei für Rechtsverletzungen – das ist Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft.

Bisher haben sich mehr als 12.500 Unternehmen weltweit und mehr als 600 deutsche Unternehmen freiwillig dem **UN Global Compact** angeschlossen, der die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten will.<sup>35</sup> Der Global Compact basiert auf zehn Prinzipien zu den Themen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und

---

<sup>32</sup> Vgl. Deutsches Global Compact Netzwerk (2014), insbes. S. 15 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Deutsches Global Compact Netzwerk (2014), insbes. S. 20–27.

<sup>34</sup> Vgl. OECD (2011).

<sup>35</sup> Vgl. <<https://www.unglobalcompact.org/>>.

Korruptionsbekämpfung. Die teilnehmenden Unternehmen verpflichten sich, jährlich über ihre Fortschritte in diesen Bereichen zu berichten.

Neben den Menschenrechten rückt die Verantwortung der Unternehmen für das Klima immer mehr in den Blickpunkt der Öffentlichkeit und der internationalen Organisationen. Bei den 17 Zielen, die sich die Vereinten Nationen im Jahr 2015 im Rahmen ihrer **Agenda 2030** gesetzt haben, spielt daher auch die Nachhaltigkeit eine große Rolle.<sup>36</sup> Diese sogenannten **ESG-Ziele**, die für Umwelt („Environment“), Soziales („Social“) und verantwortungsvolle Unternehmensführung („Governance“) stehen, sollen eine nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökonomischer Ebene voranbringen.

## 5.2 Gesetzesinitiativen weltweit

Internationale Menschenrechtsstandards wie die UN-Leitprinzipien sind keine Selbstläufer, die automatisch von den Unternehmen umgesetzt werden. Das zeigte sich auch in Deutschland: Die Bundesregierung verabschiedete dafür den **Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP)**. Dabei setzte sie zunächst auf freiwilliges Engagement der Unternehmen und überprüfte dieses mit einem Monitoring, in dem die rund 7.200 deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten befragt wurden, inwieweit sie ihren menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten in den Lieferketten tatsächlich nachkommen. Unabhängige Dienstleister wie das Prüfungs- und Beratungsunternehmen Ernst & Young (EY) steuerten den Monitoringprozess. Die Unternehmen konnten darlegen, warum sie bestimmte Verfahren und Maßnahmen nicht umsetzen konnten („Comply or Explain“-Mechanismus).

Bei der ersten Unternehmensbefragung im Jahr 2019 haben etwa 400 der rund 3.000 angeschriebenen Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt. Davon erfüllte nur jedes fünfte Unternehmen die Anforderungen. In der zweiten Runde 2020 wurden 2.250 Unternehmen mit einer verbesserten Methodik befragt. Diesmal antworteten 450 Unternehmen. Ergebnis: Bis zu 17 Prozent erfüllten die Vorgaben.<sup>37</sup> Damit wurde die von der Regierungskoalition gesetzte Zielmarke von mindestens 50 Prozent beim NAP-Monitoring klar verfehlt.<sup>38</sup>

Auch andere Länder hatten zuvor schon erkannt, dass sie eigene Leitplanken schaffen müssen, um ihre Unternehmen auf dem Weg zur weltweiten Durchsetzung der Menschenrechte zu unterstützen. Einige Länder haben dafür bereits Lieferketten- oder Sorgfaltspflichtengesetze eingeführt, die sich zumeist auf bestimmte Ziele und Sektoren fokussieren.

Als Vorläufer gilt das Lieferketten-Transparenz-Gesetz im **US-Bundesstaat Kalifornien** („California Transparency in Supply Chains Act“) aus dem Jahr 2010, das Handels- und Produktionsunternehmen verpflichtet, Kinderarbeit und moderne Formen der Sklaverei

---

<sup>36</sup> Vgl. <<https://nachhaltig-entwickeln.dgvr.de/agenda-2030/ziele-fuer-nachhaltige-entwicklung/>>.

<sup>37</sup> Vgl. Auswärtiges Amt (2020).

<sup>38</sup> Vgl. Bundesregierung (2018).

entlang der Lieferkette auszuschließen. Als moderne Sklaverei zählen dabei starke Verletzungen der Menschenrechte wie etwa Zwangsarbeit oder Menschenhandel. Das kalifornische Gesetz greift für kalifornische Unternehmen mit mehr als 100 Millionen Dollar Umsatz und verlangt von ihnen unter anderem eine Berichterstattung über mögliche Risiken, eine Evaluation sowie externe Audits bei den Lieferanten.

Der als Reaktion auf die Finanzmarktkrise von 2007 entstandene **Dodd-Frank Act** („Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act“), der ebenfalls im Jahr 2010 in den **USA** unterzeichnet wurde, beschränkt sich auf sogenannte „Konfliktmineralien“, also Gold, Tantal, Wolfram oder Zinn, die aus der Demokratischen Republik Kongo oder ihren Nachbarstaaten stammen. Auch deutsche Zulieferer für US-Firmen, die diese Mineralien weiterverarbeiten, müssen seitdem nachweisen, dass die Gewinnung oder der Handel mit diesen Rohstoffen nicht zur Finanzierung bewaffneter Gruppen in der zentralafrikanischen Konfliktregion gedient hat. Tausende von Industrieunternehmen – von Auto- bis zu Elektronikherstellern – sind von diesem speziellen Lieferkettengesetz betroffen.<sup>39</sup>

In Europa war **Großbritannien** im Jahr 2015 Vorreiter mit einem ähnlichen Gesetz wie in Kalifornien, dem „Modern Slavery Act“. Wie der Name schon anzeigt, konzentriert es sich ebenfalls auf moderne Formen der Sklavenarbeit. Es geht daher vor allem um Arbeitssicherheit, Arbeitszeiten sowie die sozialen und physischen Bedingungen am Arbeitsplatz. Andere Nachhaltigkeits- oder Menschenrechtsziele wie etwa die Vermeidung von Umweltverschmutzung oder die Bekämpfung von Korruption bleiben außen vor.

Das **französische** Wachsamkeitsgesetz („Loi de Vigilance“) aus dem Jahr 2017 ist breiter aufgestellt. Es verlangt im Grunde von den Unternehmen ein ähnliches Vorgehen wie es die UN-Leitprinzipien vorgeben, präzisiert dabei aber die Anforderungen an die einzelnen Schritte und erfasst auch die Bedingungen bei allen Geschäftspartnern. Wenn die Unternehmen diesen Sorgfaltspflichten nicht in ausreichendem Umfang nachkommen, drohen ihnen Strafen und Sanktionen. Zudem gibt es eine Haftungsklausel, die für mögliche Schäden der Geschäftstätigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette gilt. Allerdings betrifft das Gesetz nur französische Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern in Frankreich oder mehr als 10.000 Mitarbeitern weltweit – und damit nur rund 120 Unternehmen.

In den **Niederlanden** hat der Senat im Mai 2019 ein Gesetz zu unternehmerischen Sorgfaltspflichten im Kampf gegen Kinderarbeit verabschiedet („Wet Zorgplicht Kinderarbeid“). Es fordert ab Mitte 2022 von allen Unternehmen, die ihre Produkte in den Niederlanden verkaufen wollen, entlang der Lieferkette die möglichen Risiken für Kinderarbeit zu prüfen. Bei einem begründeten Verdacht müssen die Unternehmen in einem Aktionsplan darstellen, wie sie die Kinderarbeit verhindern wollen. Für Unternehmen, die diesen Sorgfaltspflichten nicht nachkommen, sind Strafen von bis zu 870.000 Euro oder 10 Prozent des weltweiten Konzernumsatzes vorgesehen. Wenn ein Unternehmen zweimal innerhalb von fünf Jahren gegen seine Pflichten verstößt, droht dem verantwortlichen Geschäftsführer sogar eine bis zu zweijährige Haftstrafe.

---

<sup>39</sup> Vgl. OECD (2016).

In der **Europäischen Union** läuft noch der Entscheidungsprozess über ein Lieferkettengesetz. Der Entwurf, den das Europäische Parlament im März 2021 verabschiedeten hat, umfasst bereits Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern. Zudem ist vorgesehen, dass die Unternehmen für Menschenrechtsverstöße und Umweltschäden entlang der gesamte Lieferkette verantwortlich sind.

Nach Einschätzung des Handelsblatts tritt auch die EU-Kommission für ein Lieferkettengesetz mit klaren Haftungsregeln und einem relativ breiten Teilnehmerkreis ein.<sup>40</sup> Das EU-Gesetz, das möglicherweise im Herbst 2021 von Kommission und Parlament verabschiedet wird, könnte nach Zustimmung der EU-Mitgliedsstaaten bereits im Jahr 2023 in Kraft treten und müsste damit auch in Deutschland umgesetzt werden.

**Fazit: Anders als die UN-Leitprinzipien, die ausnahmslos für alle Unternehmen gelten, wollen die meisten Länder in ihren Lieferkettengesetzen kleinere Unternehmen von internationalen Sorgfaltspflichten entbinden. Besonders stark schränkt Frankreich die betroffene Unternehmensgruppe ein.**

## 5.3 Berichts- und Haftungspflichten

### Berichtspflicht

Im Kern baut die Berichtspflicht des Lieferkettengesetzes auf bestehende Berichtspflichten auf, z. B. auf die CSR-Richtlinie der EU. Mit dieser Richtlinie sollen Unternehmen für nachhaltige Unternehmensführung – Corporate Social Responsibility (CSR) – sensibilisiert werden. Auskunftspflichtig sind danach bislang Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten, die zudem einen Jahresumsatz von mindestens 20 Millionen Euro oder eine Bilanzsumme von mindestens 40 Millionen Euro aufweisen und sich – zumindest teilweise – über den Kapitalmarkt finanzieren, beispielsweise durch eine Börsennotierung. Diese Unternehmen müssen in ihrem „nichtfinanziellen Bericht“ Auskunft geben zu den Themen: Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Anwendung der Menschenrechte sowie Bekämpfung der Korruption.

### Haftung

Aus ordnungspolitischer Sicht geht es beim Prinzip der Haftung nicht darum, für Fehlhandlungen finanziell aufzukommen, die ein anderer zu verantworten hat.<sup>41</sup> Ziel ist vielmehr, die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass die Produktionsbedingungen im Ausland bestimmten, international anerkannten ökologischen und sozialen Mindeststandards genügen. Wer seinen Sorgfaltspflichten nachkommt, sollte eine reine Weste haben. Aber wer fahrlässig oder gar wissentlich im Ausland unter Bedingungen produzieren lässt, die gegen die Menschenwürde verstoßen oder die Umwelt schädigen, sollte dafür zur Rechenschaft gezogen werden können.

---

<sup>40</sup> Vgl. Herwartz / Koch (2021).

<sup>41</sup> Vgl. Eucken (1952 / 1990), S. 279 ff.



Unternehmen haften in Deutschland bereits heute nach Paragraf 823 BGB und ausländischem Recht für Schäden, die durch ihre eigene Pflichtverletzung in der Lieferkette entstehen – unabhängig von der Unternehmensgröße („Haftung für die Verletzung von Leib, Leben, Eigentum und sonstigen Rechten“).

Dies zeigt beispielhaft die Klage gegen die KiK Textilien und Non-Food GmbH (KiK) nach einem Fabrikbrand im Jahr 2012 mit mehr als 250 Toten im pakistanischen Karatschi wegen der Vernachlässigung wichtiger Brandschutzvorschriften. Vier Opfer des Fabrikbrandes beim dortigen Textilhersteller Ali Enterprises klagten 2015 auf Schmerzensgeld. KiK soll fast die gesamten Kapazitäten der Fabrik für die Fertigung seiner Produkte genutzt haben.

Geklagt wurde vor dem Landgericht in Dortmund, wo KiK seinen Unternehmenssitz hat. Nach Art. 4 Abs. 1 ROM-II-VO war jedoch grundsätzlich pakistanisches Recht maßgeblich, da der Schadenfall in Pakistan eingetreten ist. Somit kann ein deutsches Unternehmen auch jetzt schon für Fehlverhalten bei einem Zulieferer im Ausland haftbar gemacht werden, wenn dort geltendes Recht verletzt wird.

Bei optimaler Ausgestaltung greift die Haftung nur dann, wenn deutsche Unternehmen ihre eigenen Sorgfaltspflichten verletzt haben und dadurch ein Schaden entstanden ist, der vorhersehbar und vermeidbar war. Somit wäre ein Haftungsanspruch nur möglich, wenn ein Unternehmen beispielsweise keine Risikoanalyse durchgeführt oder keine Präventionsmaßnahmen ergriffen hat, um erkannte Risiken zu beseitigen oder zu minimieren. Dies entspricht einer Bemühungs-, aber keiner Erfolgspflicht.

Prinzipiell könnte ein Lieferkettengesetz mit transparenten Haftungsregeln den ohnehin bestehenden Haftungsanspruch konkretisieren und für den grenzüberschreitenden Geschäftsverkehr vereinfachen. Auf diese Weise würde es für Unternehmen im Vergleich zum Status Quo eine größere Rechtssicherheit schaffen.

## 5.4 Anwendungsbereich: Optimale Unternehmensgröße

Beim deutschen Lieferkettengesetz ist ein gestaffelter Einstieg vorgesehen: So soll das Gesetz ab 2023 zuerst bei großen Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern Anwendung finden und sukzessive auf kleinere Unternehmen ausgedehnt werden – ab 2024 bis zur Untergrenze von mehr als 1.000 Beschäftigten. Einbezogen sind ebenfalls Niederlassungen ausländischer Unternehmen, wenn sie eine entsprechende Beschäftigtenzahl in Deutschland erreichen. Anschließend erfolgt eine Evaluation des Anwendungsbereichs.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob es überhaupt sinnvoll ist, kleinere Unternehmen von einem Lieferkettengesetz auszunehmen. Aus ökonomischer Sicht lässt sich dies nicht eindeutig beantworten, es handelt sich vielmehr um eine politische Ermessensentscheidung. Dabei sind unter anderem folgende Abwägungen zu treffen:

- Es gibt Indizien, dass kleinere Unternehmen eine relativ höhere Kostenbelastung haben, wenn sie Sorgfaltspflichten entlang ihrer Lieferkette umsetzen. Allerdings lassen

sich auf dem Weg von Kooperationen innerhalb der jeweiligen Branchen möglicherweise Wege finden, diesen Kostennachteil zu nivellieren.

- ▶ Angesichts der unterschiedlichen Kostenbelastung könnten Großunternehmen kleine und mittlere Konkurrenten mithilfe einer Ausdehnung der Sorgfaltspflichten vom internationalen Handel abschneiden. In der Industrieökonomik ist dies als Aufbau von Marktzutrittsschranken durch die Strategie des „Raising Rivals' Costs“ bekannt.<sup>42</sup>
- ▶ Andererseits könnten größere Unternehmen als „First Movers“ nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn man kleinere Unternehmen von den Sorgfaltspflichten befreit und sie deshalb einen Zukunftstrend verpassen.
- ▶ Als direkte Zulieferer für betroffene Unternehmen müssen sich auch Unternehmen, die eigentlich wegen ihrer Größe vom Lieferkettengesetz ausgeschlossen sind, mit Sorgfaltspflichten entlang ihrer Lieferkette beschäftigen.
- ▶ Eine Orientierung an den Gesetzesvorgaben anderer Länder, wie z. B. Frankreich, ist aufgrund der unterschiedlichen Industriestruktur nicht zielführend. Denn in Deutschland ist auch der Mittelstand stark international verflochten.
- ▶ Die geplante EU-Richtlinie zu Sustainable Corporate Governance, die Anforderungen an unternehmerische Sorgfaltspflichten enthalten soll, dürfte für Nachbesserungsbedarf in allen EU-Ländern sorgen, die bisher eine höhere Schwelle als die von der EU anvisierten 250 Mitarbeiter festlegen.
- ▶ Die Öffentliche Verwaltung wendet bereits bei Einkäufen und Ausschreibungen nachhaltige und soziale Kriterien entlang der Lieferkette an und macht dabei keinen Unterschied danach, wie groß ihre Lieferanten sind. Auch bei kommunalen Behörden, die bevorzugt bei lokalen kleineren Lieferanten beziehen, dürfte sich der Trend in Zukunft noch verstärken.
- ▶ Importverbote für Waren, die unter prekären Bedingungen produziert wurden, treffen auch kleine Abnehmer: Die USA nutzen dieses Instrument schon länger, um beispielsweise bestimmte chinesische Produkte vom Markt zu verbannen. Aber auch die EU diskutiert ein Importverbot für Produkte, die überwiegend von Kindern oder Zwangsarbeitern hergestellt werden. Sowohl die EU-Kommission als auch das EU-Parlament erwägen derzeit einen Importbann für bestimmte Regionen oder Länder, in denen Menschenrechtsverstöße virulent sind. In der EU dürfte vor allem Chinas System der Zwangsarbeit in der Provinz Xinjiang auf die „rote Liste“ kommen. Das betrifft dann viele Textil- und Modeunternehmen, da allein in Xinjiang 85 Prozent der chinesischen Baumwolle geerntet werden.<sup>43</sup> Aber auch die deutschen Konzerne BASF und VW produzieren in der Region, in der Angehörige der muslimischen Minderheit der Uiguren

---

<sup>42</sup> Vgl. Salop / Scheffman (1983).

<sup>43</sup> Vgl. Zenz (2020).

nach Informationen des unabhängigen Washingtoner Think Tanks „Newlines Institute for Strategy and Policy“ zur Zwangsarbeit eingesetzt werden.

**These: Auch wenn das Lieferkettengesetz eine Mindestgröße für betroffene Unternehmen setzt, sollten sich kleinere Unternehmen ebenfalls mit der Nachhaltigkeit ihrer Lieferkette beschäftigen, denn anderenfalls könnten sie aus dem Wettbewerb gedrängt werden.**

## 5.5 Siegel und Zertifikate

Unternehmen, die sich freiwillig an Sorgfaltspflichten entlang ihrer Lieferkette halten, haben Möglichkeiten, ihr Engagement für Menschenrechte und Nachhaltigkeit auch für Konsumenten, andere Abnehmer und Investoren sichtbar zu machen. Denn es gibt eine breite Palette an Siegeln und Zertifikaten, für die sich auch kleinere Unternehmen qualifizieren können.

Die verschiedenen Zertifizierungsprozesse sind für die Unternehmen zu Leitplanken auf dem Weg zu einer sozialen und nachhaltigen Lieferkette geworden. Sie erfordern allerdings – vor allem im ersten Jahr – einen nicht unerheblichen Personal- und Kapitaleinsatz. Das kann vor allem für kleinere Unternehmen ein Hindernis sein. In den Nachhaltigkeitsberichten der größeren Unternehmen füllen die Embleme der erzielten Auszeichnungen oft ganze Seiten.

Es existiert bisher kein einheitliches Siegel für alle Branchen, das genau Aufschluss bis zur Wurzel der Lieferkette gibt, beispielsweise mit dem Zertifikat „Lieferkette überprüft“. Das ist angesichts der unterschiedlichen Komplexität der verschiedenen Lieferketten aber auch unrealistisch.

Nur einige Konsumenten-Siegel wie „Fair Trade“ oder „Blauer Engel“ gelten für alle Branchen. Die meisten Siegel aber beschränken sich auf bestimmte Branchen wie Bekleidung oder Elektronik. Das liegt auch daran, dass die Lieferketten für jedes Produkt anders verlaufen und die Unternehmen somit vor unterschiedlichen Risiken stehen. Zudem konzentrieren sich die Siegel unterschiedlich stark auf die Themen Menschenrechte und Umweltschutz. Einzelne Unternehmen, denen die Aussagekraft der bestehenden Siegel nicht ausreicht, setzen sich außerdem eigene Ziele und dokumentieren dies möglichst medienwirksam mit Markennamens-Initiativen (**siehe Kapitel 4.2**).

In der Beschaffung gibt es zudem Zertifikate für die Lieferanten. In der Einkaufspraxis der Unternehmen spielen Online-Plattformen wie Ecovadis eine immer größere Rolle, da sie auch über die Lieferkette und andere Produktionsbedingungen der Lieferanten aufklären. Anfang April 2021 hatten sich bereits mehr als 75.000 Unternehmen weltweit zertifizieren lassen.<sup>44</sup> Die Siegel und Zertifikate werden zumeist von privaten

---

<sup>44</sup> Vgl. <<https://ecovadis.com/de/about-us/>>.

Branchenzusammenschlüssen oder NGOs herausgeben. Es gibt es keine Kontrollinstanz, die die Prüfprozesse überwacht.

Der Grüne Knopf ist das bisher einzige staatliche Siegel in Deutschland. Seit 2019 wird es durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) für Textilien herausgegeben. Seine fünf Kernkriterien (u. a. Ausrichtung auf Menschenrechte und Umweltschutz, Analyse und Eingreifen bei Risiken in der Lieferkette) basieren auf den UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie den OECD-Leitsätzen. Der Zertifizierungsprozess, den Unternehmen und Produkte durchlaufen müssen, wird von einer Geschäftsstelle des BMZ überwacht, wobei in den Prozess auch private Audits wie beispielsweise der TÜV eingebunden sind.

Dieses Siegel steht besonders stark im Fokus der öffentlichen Diskussion und entwickelt sich dadurch auch weiter.<sup>45</sup> So hat eine Studie im Auftrag der Nichtregierungsorganisationen Femnet und Public Eye vom Januar 2021 beispielsweise untersucht, ob die Berichte der teilnehmenden Unternehmen tatsächlich den OECD-Leitsätzen entsprechen.<sup>46</sup> Das Ergebnis weist auf eine Gratwanderung hin, die alle Zertifizierungsorganisationen leisten müssen: Einerseits wollen sie den Unternehmen nicht zu viel zusätzliche Dokumentationsarbeit abverlangen. Andererseits lässt sich dann möglicherweise nicht mehr verlässlich nachvollziehen, ob beispielsweise die vom OECD-Leitfaden geforderten Sorgfaltspflichten genau eingehalten werden.

Dieses Dilemma lösen einige Zertifizierer, wie Ecovadis oder die Responsible Business Alliance (RBA), mit einer Abstufung: Das VAP-Zertifikat („Validated Assessment Program“ der RBA) gibt es beispielsweise je nach Erfüllungsgrad der Kriterien in Bronze, Silber, Gold oder Platin. Für die Platin-Auszeichnung erfordert das VAP-Zertifikat einen besonders hohen Dokumentationsaufwand. Der Industriezusammenschluss RBA, dem sich mittlerweile mehr als 150 Großkonzerne angeschlossen haben, ist allerdings hauptsächlich auf größere Unternehmen ausgerichtet, die zumeist ohnehin in ihren Geschäftsberichten die internationalen Standards für Menschenrechte und Nachhaltigkeit dokumentieren müssen. **(Siehe Kapitel 4.4).**

Für Transparenz über die verschiedenen Siegel und Zertifikate dürften künftig verstärkt digitale Technologien sorgen. So können beispielsweise Mobile Apps den Verbrauchern die Aussagekraft der einzelnen Siegel auf einen Blick veranschaulichen.<sup>47</sup> Impulse in diese Richtung sind aus der Privatwirtschaft in Deutschland bislang kaum zu erkennen, weshalb es schwer zu beurteilen ist, ob darin ein gangbares Geschäftsmodell besteht. Allerdings hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) mit dem Vergleichsportal „Siegelklarheit“, das auch eine App beinhaltet, einen ersten Vorstoß gemacht. Siegel verschiedener Produktgruppen werden dort anhand ihrer Glaubwürdigkeit, Umweltfreundlichkeit und Sozialverträglichkeit von unabhängigen Gutachtern und staatlichen Stellen bewertet. Die App ist jedoch weiterhin ausbaufähig, möglicherweise durch Kooperationen mit innovativen Start-Ups. Generell erscheint die

---

<sup>45</sup> Vgl. Reinhold (2021).

<sup>46</sup> Vgl. Burckhardt et al. (2021).

<sup>47</sup> Vgl. Expertengespräch mit Prof. Dr. Julia Hartmann in dieser Studie.

Herstellung von Markttransparenz über digitale Plattformen volkswirtschaftlich effizienter als die Einrichtung einer staatlichen Aufsichtsbehörde.

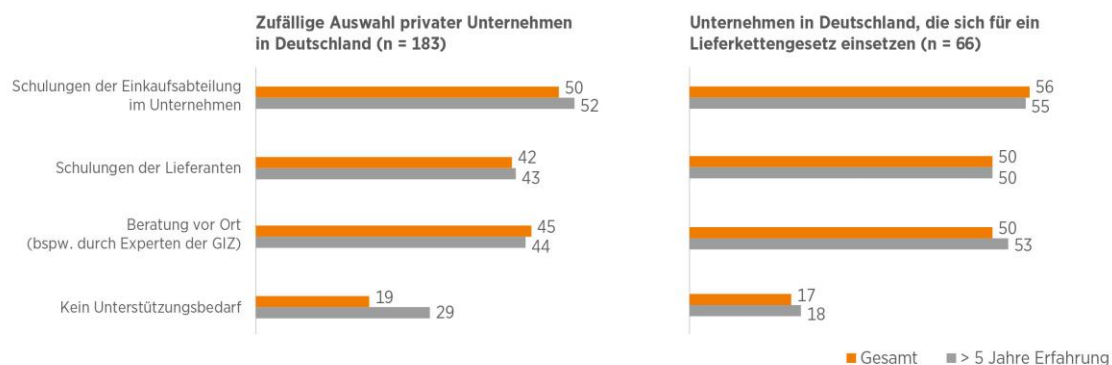
**These: Ein einheitliches Siegel „Lieferkette überprüft“ ist nicht praktikabel. Wichtiger ist es, mit einem Lieferkettengesetz allgemeine Vorgaben für alle Unternehmen zu schaffen, die gemäß den jeweiligen Erfordernissen und Besonderheiten der einzelnen Branchen konkretisiert werden.**

## 5.6 Staatlicher Unterstützungsbedarf bei der Umsetzung von Sorgfaltspflichten

Eine deklarierte Zielsetzung des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, das im Juni 2021 vom Bundestag verabschiedet wurde, ist „Befähigung vor Rückzug“. Das heißt: Aus entwicklungspolitischer Sicht soll die Umsetzung von Nachhaltigkeitspflichten nach Möglichkeit nicht zu einer Verlagerung der Produktion und Beschaffung aus bestimmten Regionen führen. Dabei hilft es auch, wenn der Staat die Unternehmen bei der Kontrolle ihrer Risiken entlang der Lieferkette mit praktischer Hilfe unterstützt.

Ob diese Vorstellung realistisch ist, bleibt abzuwarten, denn einerseits weisen lange bestehende Lieferketten eine gewisse Persistenz auf und einige Rohstoffe lassen sich aus geografischen oder klimatischen Gründen nur aus bestimmten Ländern beziehen. Andererseits aber werden die Produktionskosten unweigerlich steigen, wenn Unternehmen beispielsweise auf eine faire Entlohnung achten oder Kinderarbeit vermeiden. Und damit werden die Transportkosten aus betriebswirtschaftlicher Sicht wieder ein relevanter Faktor, der zu einem „Reshoring“ führen könnte, also zu einer Rückverlagerung von Tätigkeiten, die allein aufgrund von Arbeitskosteneinsparungen ins Ausland verlagert wurden.

**Abb. 16: Unterstützungsbedarf durch den Staat bei der Umsetzung eines Lieferkettengesetzes\***  
in %



\* Nur Unternehmen, die angeben, dass sie Erfahrung mit einem Lieferkettenmanagement gemäß den Vorgaben des „Global Compact“ der Vereinten Nationen haben.  
Quelle: Handelsblatt Research Institute

Wir haben die Unternehmen befragt, welchen Unterstützungsbedarf sie bei der Umsetzung eines Lieferkettengesetzes sehen. Die Ergebnisse fasst **Abbildung 16** zusammen. Dabei zeigt sich, dass sich selbst sehr erfahrene Unternehmen, die bereits seit über fünf Jahren ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement betreiben, Schulungsangebote oder Unterstützung vor Ort wünschen, beispielsweise durch Experten der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Tendenziell scheint mit der Erfahrung der Bedarf an sehr gezielter Unterstützung zu steigen. Darauf deuten auch die freien Antworten hin, die wir in unserer Umfrage eingeholt haben. Beispielsweise werden die „Zentrale Bereitstellung von Daten zur menschenrechtlichen Risikoanalyse inklusive Umsetzungsunterstützung“ oder „eine verstärkte Entwicklungszusammenarbeit in Produktionsländern“ gefordert. Ebenso zeigt sich, dass staatliche Informationen wie Menschenrechtsberichte oder eine zentrale europäische Lieferkettendatenbank offenbar hilfreich für einige Unternehmen mit mindestens fünfjähriger Erfahrung sein könnten.

**These: Die Einführung des Lieferkettengesetzes sollte durch ein umfassendes Informations- und Schulungsangebot flankiert werden. Dabei sollten auch die Branchenverbände eingebunden werden, um die allgemeinen Anforderungen an die Unternehmen für jede Branche zu konkretisieren.**

## 6 Zusammenfassung der Ergebnisse

**Die politische Entwicklung hat mit dem Tempo der wirtschaftlichen Integration nicht schrittgehalten.** Viele Entwicklungs- und Schwellenländer, die in internationale Handelsströme eingebunden sind, weisen weiterhin schwache Rechtssysteme und fragile Zivilgesellschaften auf, wie anhaltende Menschenrechtsverletzungen belegen. Somit kann die Globalisierung der Produktion und Beschaffung mit einer Externalisierung von Kosten in den Rest der Welt einhergehen.

**Die effizienzsteigernden Wirkungen der internationalen Arbeitsteilung beruhen auf der Ausnutzung komparativer Kostenvorteile und nicht darauf, dass deutsche Unternehmen Rohstoffe, Vorprodukte und Dienstleistungen aus Ländern mit einem schwach entwickelten Rechtsstaat beziehen.** Damit Unternehmen aus volkswirtschaftlicher Sicht effizient wirtschaften, müssen die gesetzlichen Rahmenbedingungen so beschaffen sein, dass sie die vollen Kosten ihres Handelns in ihre Planung einbeziehen. In dieser Hinsicht ist ein Lieferkettengesetz der Mittelweg zwischen einer freiwilligen unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung (Corporate Social Responsibility), die sich auch auf die globalen Lieferketten erstreckt, und einer bindenden staatlichen Regulierung in den jeweiligen Ursprungsländern. Sofern es dort keinen funktionsfähigen Rechtsstaat gibt, erscheint es als die einzige gangbare Alternative.

**Der Arbeitsaufwand zur Einhaltung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette nimmt tendenziell mit steigender Unternehmensgröße zu. Die Kostenquote macht voraussichtlich weniger als ein Prozent des Jahresumsatzes deutscher Unternehmen aus, wobei die anteilige Belastung tendenziell mit der Unternehmensgröße abnimmt.** Die von uns erhobenen Daten deuten darauf hin, dass die Kostenquote für die freiwillige Durchführung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements in Deutschland zwischen 0,005 und 0,6 Prozent des Unternehmensumsatzes liegt. Dabei lassen die Umfrageergebnisse sowie die Gespräche mit erfahrenen Praktikern darauf schließen, dass sowohl Lernkurveneffekte als auch Größenvorteile zu erwarten sind. Demzufolge nimmt die relative Kostenbelastung sowohl mit zunehmender Erfahrung als auch mit steigendem Umsatz ab. Laut einer aktuellen EU-Studie beträgt die Zusatzbelastung durch die Einhaltung klarer gesetzlicher Vorgaben für Unternehmen ab 250 Mitarbeitern weniger als 0,01 Prozent und steigt für kleinere Unternehmen auf 0,14 Prozent an. Somit würde die gesetzliche Verpflichtung deutscher Unternehmen zu einem Risikomanagement, das sich auch auf ihre internationalen Lieferketten erstreckt, zu einer nur geringfügigen Steigerung ihres Verwaltungsaufwands führen. Allerdings dürften auf Unternehmen, die bislang – bewusst oder unbewusst – zulasten Dritter gewirtschaftet haben, höhere Preise für bezogene Vorprodukte zukommen.

**Angesichts der betriebswirtschaftlichen Vorteile, die Unternehmen durch die Einhaltung von Sorgfaltspflichten erwarten, sollten die Kosten des Lieferkettengesetzes nicht als reiner Verwaltungsaufwand, sondern vielmehr als Investitionskosten angesehen werden.** Deutsche Unternehmen, die Sorgfaltspflichten einhalten, versprechen sich vor allem Reputationsvorteile bei Konsumenten, eine verbesserte Qualität der Vorprodukte sowie eine höhere Resilienz ihrer



Lieferkette. Unsere Umfrageergebnisse zeigen zudem, dass die Wertschätzung für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement mit zunehmender Erfahrung ansteigt. Als spezieller Vorteil des Lieferkettengesetzes gegenüber einer freiwilligen Lösung wird vor allem die Angleichung der Wettbewerbsverhältnisse gesehen.

**Eine engere Kooperation mit den ausländischen Lieferbetrieben kann zugleich betriebswirtschaftliche und entwicklungspolitische Ziele fördern.** Viele deutsche Unternehmen wollen auch bei der Auslandsfertigung deutsche Qualitätsstandards erreichen. Je enger die Beziehungen zu den ausländischen Zulieferern sind, desto stärker können deutsche Unternehmen Verantwortung für die Arbeits- und Umweltbedingungen vor Ort übernehmen. Das geht bis zur Errichtung eigener Produktionsstätten. Zugleich verbessern die Unternehmen mit der Kooperation das Wissen über Produktions- und Arbeitsrechtsstandards und deren Umsetzung in den Lieferländern.

**Öffentliche Debatten um Missstände in den Lieferländern beeinflussen bereits Konsumententscheidungen, künftig werden auch Investoren stärker auf die Nachhaltigkeit der Lieferkette achten.** Hersteller und Handelskonzerne reagieren schon länger darauf, dass ihre Kunden auf die Einhaltung von Menschenrechten und ökologischen Standards drängen. Künftig müssen das auch Investoren. Dafür sorgt beispielsweise der EU-Aktionsplan zur Finanzierung eines Nachhaltigen Wachstums mit den geplanten Branchenkriterien der EU-Taxonomie.

**Zertifizierungsprozesse helfen bei der Verbesserung und Beurteilung der Lieferkette.** Um ein anerkanntes Siegel über die Qualität der Lieferkette zu erhalten, müssen die Unternehmen sich auf ein aufwendiges Zertifizierungsverfahren einrichten. Das erfordert vor allem in der Umstellungsphase einen erhöhten Arbeits- und Organisationsaufwand.

**Eine Kontrollinstanz für Zertifikate oder ein einheitliches Siegel „Lieferkette überprüft“ sind nicht empfehlenswert.** Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen in verschiedenen Branchen bescheinigen zahlreiche unkontrollierte Siegel und Zertifikate bestimmte Qualitätsmerkmale der Lieferkette. Digitale Technologien können zu einer höheren Markttransparenz beitragen.

**Auch kleinere Unternehmen, die nicht unmittelbar vom Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz erfasst sind, sollten sich mit der Nachhaltigkeit ihrer Lieferkette beschäftigen, damit sie nicht aus dem Wettbewerb gedrängt werden.** Größere Unternehmen dürften als „First Movers“ durch die gesetzlich geforderte Beschäftigung mit ihren Lieferketten Wettbewerbsvorteile erzielen. Als direkte Zulieferer von Großunternehmen müssen auch kleinere und mittlere Unternehmen bereits auf die Nachhaltigkeit ihrer Lieferkette achten. Unternehmen, die ihre Lieferkettenrisiken nicht kennen, könnten mittelfristig von Märkten ausgeschlossen werden. Zudem wird das geplante EU-Lieferkettengesetz voraussichtlich auch kleinere Unternehmen erfassen.

**Selbst bei Unternehmen mit langjähriger Erfahrung im nachhaltigen Lieferkettenmanagement besteht weiterhin Unterstützungsbedarf. Deshalb sollte die Einführung des Lieferkettengesetzes durch entsprechende staatliche Angebote flankiert werden.** Unsere Umfrageergebnisse zeigen, dass sich Unternehmen

vor allem Schulungsangebote oder Unterstützung vor Ort wünschen. Dies würde nicht zuletzt der Zielsetzung der Bundesregierung dienen, einen Rückzug aus den Regionen möglichst zu vermeiden. Um die allgemeinen Anforderungen an die Unternehmen für jede Branche zu konkretisieren, sollten auch die Branchenverbände eingebunden werden.

## Literaturverzeichnis

Auswärtiges Amt (Hrsg.) (2020): Monitoring des Umsetzungsstandes der im Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte 2016–2020 beschriebenen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen – Abschlussbericht. Erschienen online unter <<https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2405080/23e76da338f1a1c06b1306c8f5f74615/201013-nap-monitoring-abschlussbericht-data.pdf>>, abgerufen am 02.04.2020.

BaFin (2020): Nachhaltigkeit messbar machen. Erschienen online am 14.08.2020 unter <[https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2020/fa\\_bj\\_2008\\_Taxonomie-VO.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2020/fa_bj_2008_Taxonomie-VO.html)>, abgerufen am 02.04.2021.

Basu, K. (1999): Child Labor: Cause, Consequence, and Cure, with Remarks on International Labor Standards. *Journal of Economic Literature* 37 (3), S. 1083–1119.

Becker, G. S. / Murphy, K. M. (1988): The Family and the State. *Journal of Law and Economics* 31 (1), S. 1–18.

Blome, C. / Hofmann, H. / Schleper, M. (2016): Stopping Conflict Minerals with the OECD Guidance for Responsible Mineral Supply Chains: Status Quo in Europe. University of Sussex 2016. Erschienen online unter <[http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/65452/1/\\_\\_smbhome.uscs.susx.ac.uk\\_tjk30\\_Documents\\_BlomeHofmannSchleper%20-%20Stopping%20conflict%20minerals%20with%20the%20OECD%20guidance%20for%20responsible%20mineral%20supply%20chains.pdf](http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/65452/1/__smbhome.uscs.susx.ac.uk_tjk30_Documents_BlomeHofmannSchleper%20-%20Stopping%20conflict%20minerals%20with%20the%20OECD%20guidance%20for%20responsible%20mineral%20supply%20chains.pdf)>, abgerufen am 23.11.2020.

BMWi / Destatis (2020): Startschuss für die bundesweite Vergabestatistik. Gemeinsame Pressemitteilung vom 01.10.2020. Erschienen online unter <<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2020/10/20201001-startschuss-fuer-bundesweite-vergabestatistik.html>>, abgerufen am 05.04.2021.

Bundesregierung (2018): Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 19. Legislaturperiode. Berlin, 12.03.2018. Erschienen online unter <<https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/847984/5b8bc23590d4cb2892b31c987ad672b7/2018-03-14-koalitionsvertrag-data.pdf>>, abgerufen am 02.04.2021.

Burckhardt, G. / Hachfeld, D. / Ceresna-Chaturvedi, L. / Zahn, T. (2021): Hält der Grüne Knopf was er verspricht? Was Unternehmen über menschenrechtliche Risiken und

Maßnahmen in Ihrer Lieferkette berichten. Herausgegeben von Femnet und Public Eye. Bonn–Zürich 2021. Erschienen online unter [https://www.publiceye.ch/fileadmin/doc/Mode/2021\\_PublicEye\\_Femnet\\_Unternehmenskritik\\_Gruener\\_Knopf\\_Report.pdf](https://www.publiceye.ch/fileadmin/doc/Mode/2021_PublicEye_Femnet_Unternehmenskritik_Gruener_Knopf_Report.pdf), abgerufen am 02.04.2021.

Clark, G. L. / Feiner, A. / Viehs, M. (2015): From the Stockholder to the Stakeholder – How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. Erschienen online am 05.03.2015 unter <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2508281>, abgerufen am 23.11.2020.

Deuber, L. / Giesen, C. (2020): Hunderttausende Uiguren zwangsweise bei der Baumwollernte eingesetzt. Süddeutsche Zeitung vom 15.12.2020. Erschienen online unter <https://www.sueddeutsche.de/politik/zwangsarbeit-china-uiguren-baumwolle-1.5148052>, abgerufen am 02.04.2021.

Deutsches Global Compact Netzwerk (Hrsg.) (2014): Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Umsetzung des Rahmens der Vereinten Nationen: „Schutz, Achtung und Abhilfe“. 2. Auflage, Berlin 2014. Erschienen online unter <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/266624/b51c16faf1b3424d7efa060e8aaa8130/un-leitprinzipien-de-data.pdf>, abgerufen am 02.04.2021.

Eucken, W. (1952 / 1990): Grundsätze der Wirtschaftspolitik. 6. Auflage, Tübingen 1990.

EU-Kommission (2016): Buying Green! A Handbook on Green Public Procurement. 3. Auflage, Brüssel 2016. Erschienen online unter <https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf>, abgerufen am 02.04.2021.

EU-Kommission (2020): Study on Due Diligence Requirements Through the Supply Chain. Final Report. Brüssel 2020. Erschienen online am 20.02.2020 unter: <https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/8ba0a8fd-4c83-11ea-b8b7-01aa75ed71a1>, abgerufen am 10.03.2021.

Europäische Union (2020): Verordnung 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088. Amtsblatt der Europäischen Union vom 22.06.2020. Erschienen online unter <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>, abgerufen am 02.04.2021.

Herwartz, C. / Koch, M. (2021): EU-Parlament bereitet ein Lieferkettengesetz vor, das Wirtschaftsminister Altmaier nicht gefallen dürfte. Handelsblatt vom 10.03.2021. Erschienen online unter <<https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/menschenrechte-eu-parlament-bereitet-ein-lieferkettengesetz-vor-das-wirtschaftsminister-altmaier-nicht-gefallen-duerfte/26992068.html>>, abgerufen am 02.04.2021.

Hofer, J. (2020): Anständig durch die Krise: Wie Schöffel den Lieferanten in Asien hilft. Handelsblatt vom 17.08.2020. Erschienen online unter <<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/corona-pandemie-anstaendig-durch-die-krise-wie-schoeffel-den-lieferanten-in-asien-hilft/26069106.html>>, abgerufen am 31.03.2020.

HumanRights (2016): Transnationale Unternehmen und Menschenrechte: Unmenschliche Arbeitsbedingungen bei Foxconn bleiben bestehen. Erschienen online am 25.11.2016 unter <<https://www.humanrights.ch/de/ipf/menschenrechte/wirtschaft/transnationale-unternehmen-und-menschenrechte-dossier/internationale-nachrichten/unmenschliche-arbeitsbedingungen-foxconn>>, abgerufen am 02.04.2021.

ILO (2017): Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriages. International Labour Organization, Genf 2017. Erschienen online unter <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_575479.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_575479.pdf)>, abgerufen am 06.04.2021.

ILO (2021): Child Labour: Global Estimates 2020, Trends and the Road Forward. International Labour Organization, Genf 2021. Erschienen online unter <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---ippec/documents/publication/wcms\\_797515.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ippec/documents/publication/wcms_797515.pdf)>, abgerufen am 11.06.2021.

KPMG (2020): Nachhaltigkeit nimmt Fahrt auf: Finales Merkblatt der Bafin und Einigung zu Taxonomie EU – eine schöne Bescherung? Erschienen online unter <[https://hub.kpmg.de/hubfs/LandingPages-PDF/Sustainable%20Finance%20Newsletter\\_BaFin%20Merkblatt\\_sec.pdf](https://hub.kpmg.de/hubfs/LandingPages-PDF/Sustainable%20Finance%20Newsletter_BaFin%20Merkblatt_sec.pdf)>, abgerufen am 02.04.2021.

OECD (2011): Leitsätze für multinationale Unternehmen. Erschienen online am 19.09.2011 unter <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264122352-de.pdf>>, abgerufen am 02.04.2021.

OECD (2016): Quantifying the Costs, Benefits and Risks of Due Diligence for Responsible Business Conduct – Framework and Assessment Tool for Companies. Erschienen online unter <<https://mneguidelines.oecd.org/Quantifying-the-Cost-Benefits-Risks-of-Due-Diligence-for-RBC.pdf>>, abgerufen am 02.04.2021.

Porter, M. E. / Van der Linde, C. (1995): Toward a New Conception of the Environment–Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives* 9 (4), S. 97–118.

Reinhold, K. (2021): Antwort auf die Studie von Femnet und Public Eye: Bundesministerium weist Kritik am Grünen Knopf zurück. *TextilWirtschaft* vom 11.01.2021. Erschienen online unter <<https://www.textilwirtschaft.de/business/news/antwort-auf-die-studie-von-femnet-und-public-eye-bundesministerium-weist-kritik-am-gruenen-knopf-zurueck-228889>>, abgerufen am 02.04.2021.

Salop, S. C. / Scheffman, D. T. (1983): Raising Rivals' Costs. *American Economic Review* 73 (2), S. 267–271.

Sprinkle, G. B. / Maines, L. A. (2010): The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons* 53 (5), S. 445–453.

UN (2011): Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations „Protect, Respect and Remedy“ Framework. Vereinte Nationen, New York–Genf 2011. Erschienen online unter <[https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)>, abgerufen am 15.12.2020.

Walk Free Foundation (2018): The Global Slavery Index. Nedlands 2018. Erschienen online unter <<https://www.globalslaveryindex.org/resources/downloads/>>, abgerufen am 14.12.2020.

Zenz, A. (2020): Coercive Labor in Xinjiang: Labor Transfer and the Mobilization of Ethnic Minorities to Pick Cotton. Newlines Institute for Strategy and Policy, Washington 2020. Erschienen online am 14.12.2020 unter <<https://newlinesinstitute.org/china/coercive-labor-in-xinjiang-labor-transfer-and-the-mobilization-of-ethnic-minorities-to-pick-cotton/>>, abgerufen am 01.04.2021.





## Handelsblatt Research Institute

Das Handelsblatt Research Institute (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

## Rechtlicher Hinweis

Die vorstehenden Angaben und Aussagen stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Die verwendeten Daten stammen aus unterschiedlichen Quellen und wurden als korrekt und verlässlich betrachtet, jedoch nicht unabhängig überprüft; ihre Vollständigkeit und Richtigkeit sind nicht garantiert, und es wird keine Haftung für direkte oder indirekte Schäden aus deren Verwendung übernommen, soweit nicht durch grobe Fahrlässigkeit oder vorsätzliches Fehlverhalten unsererseits verursacht.

Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung und ohne Angabe von Gründen geändert werden. Die vorstehenden Aussagen werden lediglich zu Informationszwecken des Auftraggebers gemacht und ohne darüberhinausgehende vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt.

Soweit in vorstehenden Angaben Prognosen oder Erwartungen geäußert oder sonstige zukunftsbezogene Aussagen gemacht werden, können diese Angaben mit bekannten und unbekannten Risiken und Ungewissheiten verbunden sein. Es kann daher zu erheblichen Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse oder Entwicklungen zu den geäußerten Erwartungen kommen. Neben weiteren, hier nicht aufgeführten Gründen können sich insbesondere Abweichungen aus der Veränderung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage, der Entwicklung der Finanzmärkte und Wechselkurse sowie durch Gesetzesänderungen ergeben.

Das Handelsblatt Research Institute verpflichtet sich nicht, Angaben, Aussagen und Meinungsäußerungen zu aktualisieren.

Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Handelsblatt Research Institute.

## Handelsblatt Research Institute

---

Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
+49 (0)211/887-1100  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

## Autor:innen

---

Sabine Haupt  
PD Dr. Jörg Lichter  
Dr. Frank Christian May

## Ansprechpartner

---

Dr. Frank Christian May  
+49 (0)211/887-1824  
[F.may@handelsblattgroup.com](mailto:F.may@handelsblattgroup.com)

Im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

© 2021 Handelsblatt Research Institute