




Mit Verantwortung zum Erfolg

Praktische Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt in 10 Unternehmen

Im Auftrag von:

accenture **twentyfifty®**

 Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



DANKSAGUNG

Wir danken folgenden Unternehmen für ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen mit uns zu teilen.

Wir sind sehr dankbar für Ihre Kooperation und Ihre Offenheit und dafür, dass Sie sowohl Ihre Herausforderungen als auch Ihre Erfolge eingebracht haben.



INITIATOREN

**Bundesministerium für Wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung**
Stresemannstr. 94, 10963 Berlin

**Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**
Sitz der Gesellschaft Bonn und Eschborn
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36, 53113 Bonn
Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5, 65760 Eschborn

DISCLAIMER

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsspezifische Schreibweise für Organisationen sowie bei zusammengesetzten Worten verzichtet. Stattdessen wird das generische Maskulinum verwendet, wobei alle Geschlechter gleichermaßen gemeint sind. Worte, die sich auf Einzelpersonen beziehen, sind entsprechend gegendert.

Oktober 2021

AUTOREN

Accenture GmbH
Campus Kronberg 1
61476 Kronberg im Taunus

Alexander Holst, Balkan Cetinkaya,
Milena Kihm

twentyfifty GmbH
Rosenstr. 2
10178 Berlin

Luke Wilde, Madeleine Koalick,
Waleria Schüle, Christina Bercher

DESIGN

MyMedia.Berlin
kontakt@mymedia.berlin
+49 30-60406886
<https://mymedia.berlin>



Dr. Gerd Müller

Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

© Janine Schmitz/photothek

Mit großen Schritten und unternehmerischer Verantwortung zum Erfolg.

Deutschland geht voran: Der Deutsche Bundestag hat das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verabschiedet. Dieses Gesetz ist ein zentraler Baustein auf dem Weg zu einer gerechteren Globalisierung und ein wichtiger Schritt zur Durchsetzung von grundlegenden Menschenrechtsstandards in globalen Lieferketten. Es schafft Rechtssicherheit und einheitliche Regeln für alle, ein „level-playing field“.

Wir zeigen: Es geht! Hierfür stellen wir Ihnen zehn Vorreiter unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Branchen vor, die schon länger erfolgreich menschenrechtliche Sorgfaltspflichten umsetzen.

Mindeststandards wie die ILO-Kernarbeitsnormen und die Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte gelten für alle Unternehmen weltweit. Dennoch werden jedes Jahr 40 Mrd. US-Dollar durch Zwangsarbeit in Fabriken und Minen verdient. Rund 160 Mio. Kinder müssen weltweit schuften, statt zur Schule zu gehen. Kinder-, Zwangs- und Sklavenarbeit dürfen nicht länger Grundlage unseres Wohlstands sein. Wir wollen Globalisierung gerecht gestalten.

Ein entscheidender Hebel ist dabei die faire Gestaltung globaler Lieferketten und der entsprechende gesetzliche Rahmen.

Die einschlägigen VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz zugrunde liegen, zeigen auf, wie jedes Unternehmen in fünf Schritten zur Einhaltung der Menschenrechte in ihrer Lieferkette kommen kann:

- + Grundsaterklärung zur Achtung der Menschenrechte
- + Risikoanalyse zu möglichen oder tatsächlichen Verletzungen der Menschenrechte in der eigenen Lieferkette

- + Maßnahmen zur Abwendung der identifizierten Risiken
- + Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen und Berichterstattung über Risiken, Maßnahmen und Wirksamkeit
- + Beschwerdemechanismus

Die gute Nachricht: Länder wie Deutschland können wesentlich zu einem fairen Wirtschaftssystem beitragen, von dem Menschen in Entwicklungsländern, in Industriestaaten und Unternehmen gleichermaßen profitieren. Dies sicher zu stellen, muss keine unverhältnismäßige Belastung für Unternehmen darstellen, im Gegenteil.

Obwohl die COVID-19-Pandemie zahlreiche Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt hat, hat sie auch gezeigt: Unternehmen, welche die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht in ihrer Lieferkette systematisch umgesetzt haben, sind aufgrund stabiler und langfristiger Partnerschaften resilienter gegenüber Lieferausfällen und damit besser aufgestellt in der Krise.

Auch die EU-Kommission hat dies erkannt und angekündigt, dass sie einen entsprechenden Legislativvorschlag für eine EU-weite Regulierung im Herbst 2021 vorstellen wird.

Diese Studie wurde erstellt, um den aktuellen Diskurs über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Deutschland und Europa mit wichtigen Erkenntnissen aus der Unternehmenspraxis zu bereichern.

Ich danke diesen zehn Unternehmen sehr herzlich, dass sie ihre Erfahrungen mit uns teilen, und wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre.

Dr. Gerd Müller



Tanja Gönner

Vorstandssprecherin der Deutschen Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

© GIZ/Thomas Imo.

Der Schutz der Menschenrechte erfordert den konzertierten Einsatz von vielen Akteuren. Die Leitprinzipien der Vereinten Nationen zu Wirtschaft und Menschenrechte sind dabei handlungsleitend und definieren entlang von drei gleichberechtigten Säulen die Verantwortlichkeiten von Staat und Unternehmen. Staaten und ihren ausführenden Institutionen obliegt gemäß der ersten Säule die Verantwortung zum Schutz der Menschenrechte. Unternehmen übernehmen in einer zweiten Säule die Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte. Die dritte Säule soll den Zugang zu Abhilfe und Wiedergutmachung regeln.

Diese Studie befasst sich vertieft mit der zweiten Säule, der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen. Es ist klar: Nur wenn Staaten und Unternehmen ihre jeweilige Verantwortung übernehmen und zusammenarbeiten, können die Rechte von Menschen umfassend geschützt werden. Insbesondere bei strukturellen Herausforderungen, beispielsweise moderner Sklaverei oder Kinderarbeit in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten, kann nicht erwartet werden, dass Unternehmen diese Missstände alleine lösen. Hier können Verbesserungen nur erreicht werden, wenn Staaten und Unternehmen am gleichen Strang ziehen.

Im Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) der Bundesregierung wurde bereits 2016 die wesentliche Rolle der Entwicklungspolitik hervorgehoben. Die deutsche Entwicklungspolitik arbeitet auf unterschiedlichen Ebenen daran, die Einhaltung der Menschenrechte durch die Unterstützung rechtlicher und institutioneller Voraussetzungen sowie unternehmerischer Sorgfaltspflichten zu fördern. Die GIZ als Durchführungsorganisation der deutschen Entwicklungszusammenarbeit setzt diese Agenda seit Jahren gezielt um. So werden bereits viele Maßnahmen aus dem NAP im Auftrag der Bundesregierung durch die GIZ unterstützt und umgesetzt, etwa Beratungs- und Trainingsangebote für

Unternehmen zur menschenrechtlichen Sorgfalt durch das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN), Unterstützung der Multi-Stakeholder-Initiative „Bündnis für nachhaltige Textilien“, Projektförderung des Business and Human Rights Resource Centre (BHRRRC) oder Vorhaben zur Unterstützung von Arbeits- und Sozialstandards im Textil- und Bekleidungssektor in Bangladesch, Kambodscha, Myanmar und Pakistan.

Die GIZ ist sich bewusst, dass ihre Aufgaben in diesem Handlungsfeld in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden und auch künftig ihre Rolle darin besteht, den Schutz der Menschenrechte in der Welt zu stärken und Unternehmen darin zu unterstützen, ihrer eigenen Verantwortung gerecht zu werden.

Tanja Gönner



© Accenture

Alexander Holst

Managing Director –
Sustainability Strategy
Practice für Deutschland,
Österreich und Schweiz
Accenture

Diese Studie kommt zum richtigen Zeitpunkt: Politische Entscheidungsträger in mehreren europäischen Ländern legen Gesetze vor, um menschenrechtliche Verantwortung in der Wirtschaft zu verankern. Auch deshalb ist es wichtig zu untersuchen, wie die praktische Umsetzung in Unternehmen gelingen kann.

Hierzu dienen die in diesem Bericht vorgestellten Erfahrungswerte der zehn Unternehmen. Sie zeigen, dass es unabhängig von der Größe und Art des Unternehmens möglich ist, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten umzusetzen. Ob eigentümergeführte Schmuckhersteller wie Atelier Thomas Becker mit fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Konzerne wie Daimler, Deutsche Telekom und Siemens mit über 250.000 Beschäftigten: Sie alle haben strukturierte, gründliche menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse in ihr tägliches Geschäft integriert. Zugleich ist ihnen allen auch eine gewisse Bescheidenheit im Umgang mit dem Thema gemein: Keines der vorgestellten Unternehmen behauptet, alle Herausforderungen vollständig gelöst zu haben. Vielmehr betonen alle die Notwendigkeit, die gewählten Ansätze fortlaufend zu verbessern.

Bei der Erarbeitung der Fallstudien haben wir eine Botschaft immer wieder gehört: Um erfolgreich zu sein, müssen Maßnahmen zur Achtung der Menschenrechte in bestehende Unternehmensprozesse eingebettet werden. Die Steuerung des Themas ist so zu gestalten, dass sie eine Integration an diversen Stellen im Unternehmen ermöglicht, so dass unternehmensweit unterschiedliche Abteilungen einbezogen werden und strukturiert zur Umsetzung der Sorgfaltspflicht beitragen können. Die Rolle des zentralen Steuerungsteams des Themas ähnelt der eines Orchesterdirigenten, der sich um die Kohärenz und Konsistenz im Umgang mit Menschenrechten im gesamten Unternehmen kümmert und kontinuierlich mit mehreren Teams zusammenarbeitet, um ihre Umsetzungspraxis zu vertiefen und zu verfeinern. Gleichzeitig betonen die vorgestellten Unternehmen, dass neben Prozessen und Systemen ein deutliches Bekenntnis seitens der Führungsebene sowie



© twentyfifty

Luke Wilde

Managing Partner
und Gründer
twentyfifty

menschenrechtszugewandte Unternehmenswerte und -kultur wichtig sind, um die gewünschten Einstellungen und Veränderungen zu fördern.

Ein Aspekt der menschenrechtlichen Sorgfalt, der noch stärkerer Aufmerksamkeit bedarf, ist der Austausch mit den Betroffenen - den Menschen in und entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Zum Beispiel Arbeiterinnen und Arbeiter in Zulieferbetrieben oder Dorfgemeinschaften, die flussabwärts einer Mine leben, oft besonders von Umwelteffekten betroffen sind, aber keine direkten Einflussmöglichkeiten haben. Der proaktive Austausch mit besonders gefährdeten Gruppen ist ein zentraler Punkt, in dem sich menschenrechtliche Sorgfalt vom „traditionellen“ CSR-Engagement unterscheidet. Ein tolles Beispiel hierfür finden Sie in der Fallstudie von adidas – Anführer des Corporate Human Rights Benchmark. adidas betont, wie wichtig es für das Unternehmen war Social Impact Managerinnen und Manager in den lokalen Betrieben einzubetten. Diese konnten im Rahmen ihrer langjährigen Tätigkeit für adidas Erfahrungen mit den relevanten Themen sammeln und Vertrauen zu den lokalen Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern aufbauen. Es sind diese Kontakte zu den Betroffenen und die Kenntnis der lokalen Gegebenheiten, die es möglich machen, auch jene Menschenrechtsthemen anzugehen, die außerhalb des unmittelbaren Einflusses des Unternehmens liegen und die Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern erfordern. Weitere ausführlichere Beispiele zu solchen inspirierenden Konzepten aus den Unternehmensgesprächen finden Sie in Kapitel 3.

Was können politische Entscheidungsträger aus diesem Bericht lernen? In den vorgestellten Unternehmen werden menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse umgesetzt, weil erkannt wurde, dass sie in der Weltgemeinschaft selbstverständlich zu einer guten Geschäftspraxis gehören. Es bedarf keiner kurzfristig angelegten Kosten-Nutzen-Analyse, um das Richtige zu tun. Doch wie kann diese Erkenntnis in der Fläche „Schule machen“? Sollte die Politik Unternehmen dazu motivieren, das Richtige zu tun, oder ist es effektiver, schlechte Praktiken zu bestrafen?

Vermutlich beides, wobei das Entstehen einer eigenen Motivation nachhaltiger sein dürfte: Für die vorgestellten Unternehmen ist die menschenrechtliche Sorgfalt nicht etwas, das man „einhalten muss“, sondern ein Prozess des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung, der heute tief in der Unternehmenskultur verankert ist. Kann oder soll der Gesetzgeber diese Haltung bei Führungskräften begünstigen? Wie wären sie zu motivieren, die richtigen Akzente zu setzen und eine Kultur zu ermöglichen, in der Prozesse und Systeme selbstredend mit Integrität umgesetzt und kontinuierlich verbessert werden? Wie könnte mehr Aufmerksamkeit darauf gelegt werden, Betroffene bei der Ermittlung und Reduzierung von Menschenrechtsauswirkungen einzubinden? Fragen, für die wir weiter Antworten suchen.

Wir danken allen in diesem Bericht vorgestellten Unternehmen für ihre Bereitschaft, Ihre Erfahrungen mit uns zu teilen.

Wir sind sehr dankbar für Ihre Kooperation und Ihre Offenheit und dafür, dass Sie sowohl Ihre Herausforderungen als auch Ihre Erfolge eingebracht haben.

Alexander Holst



alexander.holst@accenture.com
+49 175 576 22 45

Luke Wilde



luke.wilde@twentyfifty.co.uk
+44 77 404 818 65



INHALTSVERZEICHNIS

1	Zusammenfassung	12
2	Einleitung und Informationen zur Studie	17
2.1	Einleitung	18
2.2	Zielsetzung und Nutzung dieser Publikation	19
2.3	Auswahl der Unternehmen	20
2.4	Was bedeutet menschenrechtliche Sorgfalt?	21
3	Umsetzungsbeispiele	25
3.1	Übersicht	26
3.2	Highlights aus den Umsetzungsbeispielen	30
3.3	adidas AG	36
3.4	A.P. Møller – Maersk A/S	42
3.5	BASF SE	48
3.6	Bierbaum-Proenen GmbH & Co. KG	54
3.7	Continental AG	60
3.8	Daimler AG	66
3.9	Deutsche Telekom AG	72
3.10	Merck	78
3.11	Siemens AG	84
3.12	Thomas Becker – Atelier für Schmuck	90
4	Synthese und Empfehlungen	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die fünf Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt	21
Abbildung 2: Überblick der möglichen Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber	22
Abbildung 3: Maersks Menschenrechtsthemen entlang wichtiger Wirkungsbereiche	45
Abbildung 4: Schritte der Risikoanalyse von Bierbaum-Proenen	57
Abbildung 5: Ablauf eines Beschwerdeverfahrens unter Nutzung des Prozesses der Fair Wear Foundation (FWF)	59
Abbildung 6: Continental's Governance Struktur	62
Abbildung 7: Daimlers Human Rights Respect System	70
Abbildung 8: Grober Überblick über die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt bei der Deutschen Telekom	75
Abbildung 9: Mercks Ansatz bei der Umsetzung der Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt	81
Abbildung 10: Effektivitätskriterien für menschenrechtliche Beschwerdemechanismen	119

Abkürzungsverzeichnis

BCG	Business Conduct Guidelines [Siemens]	HRIA	Human Rights Impact Assessment [Merck]
BGR	Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe	HRRS	Human Rights Respect System [Daimler]
BHRRC	Business and Human Rights Resource Centre	HRW	Human Rights Watch
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	HSE	Health, Safety & Environment
BPO	Business Practices Office [Daimler]	ILO	International Labour Organization (Internationale Arbeitsorganisation)
CEO	Chief Executive Officer	IOM	International Organization for Migration (Internationale Organisation für Migration)
CHRO	Chief Human Resources Officer	KI	Künstliche Intelligenz
CR	Corporate Responsibility	KPI	Key Performance Indicator
DGCN	Deutsche Global Compact Netzwerk	NAP	Nationaler Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte
DRK	Demokratische Republik Kongo	NKS	Nationale Kontaktstelle
DT	Deutsche Telekom	NGO	Non-governmental organization (Nichtregierungsorganisation)
EU	Europäische Union	OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
FLA	Fair Labor Association	RMI	Responsible Minerals Initiative [BASF]
FWF	Fair Wear Foundation	SDG	Sustainable Development Goals
GBA	Global Battery Alliance [BASF]	SEA	Social and Environmental Affairs [adidas]
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	UK	United Kingdom
GPSNR	Global Platform for Sustainable Natural Rubber	VN	Vereinte Nationen
HR	Human Resources		
HRAC	Human Rights Advisory Council [BASF]		

10

UMSETZUNGSBEISPIELE

Pioniere beschreiben auf 5-6 Seiten ihre Umsetzung

34

ERKENNTNISSE

Synthese der Erfahrungen und Lessons Learned

20

ZITATE

Konkrete Stimmen der Pioniere

16

PRAXISTIPPS

Anregungen und Impulse für ihre Umsetzung

Reputation
Kommunikation
Netzwerke
Beschwerdemechanismen
Zusammenarbeit
Schutz der Marke
Governance
Integration
Grundsatzklärung
Vor-Ort
License-to-Grow
Ambition
Zukunft
Impact-Orientierung
Investoren
Risikomanagement
Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber
Wirkungsorientierte
NAP
License-to-Operate
Kultur
Lernen
Managementsystem
VN-Leitprinzipien
Business
kontinuierlich
Sorgfalt
funktionsübergreifend
Tools
Future-Proof
Werte
Standardisierung vs. Individualisierung
Dialog
Transparenz
Kommunikation und Berichterstattung
Risikoanalyse
Prozessintegration
Verantwortung
Stakeholdereinbindung

Zusammenfassung



1 ZUSAMMENFASSUNG

Oft sind es die großen Krisen, die auf neue Weise verdeutlichen, welchen Einfluss Unternehmen auf die Verwirklichung und den Schutz der Menschenrechte nehmen: Einerseits tragen sie positiv dazu bei, komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen. Andererseits bedrohen immer wieder bestimmte Geschäftsentscheidungen das Leben vieler Menschen in den Lieferketten und betroffenen Gemeinden – und dies mitunter unbeabsichtigt. Während der COVID-19-Pandemie beispielsweise waren Unternehmen hoch aktiv in der Herstellung von Schutz-ausrüstung, der Entwicklung von Impfstoffen oder der Programmierung medizinischer Apps. Gleichzeitig entstanden vielerorts durch plötzliche Stornierungen und Auflösung von Aufträgen bzw. Beschäftigungsverhältnissen sowie unzureichend gesicherte Unterkunfts- und Arbeitsbedingungen nie gekannte Folgerisiken für die Beteiligten.

Deutlich wird: Menschenrechte können weltweit nur dann geschützt werden, wenn neben Staaten auch Wirtschaftsorganisationen Verantwortung dafür übernehmen. Unternehmen spielen eine Schlüsselrolle – und die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die 2011 vom VN-Menschenrechtsrat verabschiedet wurden, verankern eben diese besondere Verantwortung in einem internationalen Rahmen. Unternehmen sollen menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse umsetzen, um sicherzustellen, dass sie im Rahmen ihrer Geschäftsaktivitäten keine Menschenrechte verletzen. Zudem sollen sie ihren Einfluss geltend machen. Die Bundesregierung hat ein Gesetz erarbeitet, der diesen Grundsatz in deutsches Recht überführt und für deutsche Unternehmen verbindlich macht.

Dieser Moment markiert einen weiteren Meilenstein in einem globalen Wandel, der schon lange vor der aktuellen Krise eingesetzt hat: Die gesellschaftlichen Erwartungen an die Verantwortung von Unternehmen und deren Managerinnen und Manager haben sich verändert. 2020 deklarierte das Weltwirtschaftsforum den Beginn des Stakeholder-Kapitalismus – weg von der Managementrationalität einer eindimensionalen und dominierenden Gewinnmaximierung, hin zum wirkungsorientierten Engagement für die großen Herausforderungen unserer Zeit.¹

Dass diese ambitionierten Ankündigungen bei Unternehmen und deren Stakeholdern zu Unsicherheit und Überforderung führen können, ist wenig überraschend.

Der Anspruch, Menschenrechte zu achten und aktiv zu schützen, scheint für einige Unternehmen gewaltig. Noch fehlen in der Breite die Erfahrung, das konkrete Verständnis und das Wissen, wie die neuen Anforderungen in die tägliche Unternehmenspraxis übersetzt werden können. Diese Wahrnehmung wird vom vorliegenden „Monitoring zum Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte“ der Bundesregierung hinsichtlich des Umsetzungsstandes menschenrechtlicher Sorgfalt in Deutschland bestätigt. Die Überprüfung hat gezeigt: Nur 13 bis 17 Prozent der Unternehmen erfüllten im Jahr 2020 die definierten Anforderungen ausreichend.²

Die gute Nachricht ist: Es gibt auch Unternehmen, die zeigen, dass es geht. Es gibt in Deutschland und Europa Unternehmen, die schon früh begonnen haben, die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte in ihr tägliches Geschäft zu integrieren. Diese Studie fasst die Erfahrungswerte von zehn solcher Pioniere zusammen, um anderen Unternehmen zu zeigen, wie menschenrechtliche Sorgfalt in der Praxis gelebt werden kann.

Die vorgestellten Unternehmen kommen aus sehr verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Motivationen. Ihnen allen gemein ist die Überzeugung, dass verantwortungsvolles Wirtschaften nicht nur das moralisch Richtige ist, sondern auch notwendig, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Menschenrechtliche Sorgfalt ermöglicht es ihnen, Werte und Verantwortung systematisch in konkrete Prozesse und Strukturen zu übersetzen.

Und ebendas soll diese Studie deutlich machen. Um menschenrechtliche Sorgfalt umzusetzen, müssen Unternehmen das Rad nicht neu erfinden. Menschenrechtliche Sorgfalt ist nichts anderes als ein Managementsystem, das den Fokus auf soziale Aspekte des Geschäfts erweitert.

Die zehn Fallstudien führen daher nicht an entlegene Orte dieser Welt, sondern nach München, Hamburg oder Herzogenaurach – dorthin, wo die vorgestellten Unternehmen gesteuert werden. Sie verschaffen Einblicke in die umfassende Klaviatur der Unternehmensgestaltung zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt: Kultur, Führung, Organisation, Zusammenarbeit, Prozesse und Instrumente im Unternehmen.

Und sie zeigen anhand vielfältiger Erfahrungen, dass menschenrechtliche Sorgfalt für jedes Unternehmen umsetzbar ist. Sie zeigen auch, dass menschenrechtliche Sorgfalt nicht auf ein bestimmtes Ziel hinsteuert, sondern vielmehr die tägliche Geschäftspraxis verändert – in jedem Unternehmen auf eine ganz eigene Weise. Dennoch können die relevanten Veränderungen anhand der im NAP beschriebenen fünf Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfalt sichtbar gemacht werden.³

Daher haben wir in dieser Studie sowohl die übergeordneten Managementfragen der Umsetzung als auch die Kernelement-spezifischen Fragen erörtert. Die zehn Fallstudien sind Inhalt von Kapitel 3. In Kapitel 4 sind die daraus gewonnenen übergeordneten Erkenntnisse. Das Wichtigste in Kürze folgt gleich hier.

Übergeordnete Erkenntnisse von den Pionieren in Kürze

Die ausführliche Darstellung finden Sie in Kapitel 3 und 4.

Übergeordneter Managementansatz

- + Die Unternehmen verfolgen integrative, auf kontinuierliche Verbesserung angelegte Managementansätze zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt. Aspekte der menschenrechtlichen Sorgfalt wurden in bestehende Strukturen und Prozesse integriert. Interne und externe Netzwerke wurden aufgebaut, um das Thema im Unternehmen einzubetten und die gewählten Ansätze durch vielfältige Perspektiven zu stärken. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse wird von ihnen als besonders wichtig hervorgehoben.
- + Der Umsetzungsprozess der menschenrechtlichen Sorgfalt verläuft nicht linear. Das heißt, Unternehmen müssen kein Kernelement vollständig und erfolgreich umgesetzt haben, bevor sie ein anderes in Angriff nehmen. Stattdessen ist die Umsetzung ein fortlaufender Prozess, in dem alle Kernelemente als System zusammenhängen. So können auch die Zwischenergebnisse aus der Umsetzung eines Kernelements in den Ansatz für andere Kernelemente einfließen.

Motivation, Treiber und Wertbeitrag

- + Aus Sicht der Unternehmen trägt menschenrechtliche Sorgfalt dazu bei, grundlegende Unternehmenswerte in den Geschäftsprozessen und der Kultur zu verankern.
- + Sie nutzen Rahmenwerke und Regulierungen sowie die daraus resultierende erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit, um die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt zu initiieren oder voranzutreiben.
- + Bei den Unternehmen ist die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht durch Erwartungen von Investoren und Kunden sowie den Anspruch der Eignerinnen und Eigner selbst längst Bestandteil eines verantwortungsvollen Wirtschaftens. Menschenrechtliche Sorgfalt sehen sie als Notwendigkeit zum Schutz der Marke und Reputation.

- + Sie ermitteln bisher keinen klassischen Business Case, um mit der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt zu beginnen.

Die Gesamtkosten lassen sich nicht trennscharf ermitteln, auch, weil menschenrechtliche Sorgfalt in viele Aufgabenbereiche im Unternehmen integriert wird. Dennoch werden vermehrt einzelne Kostentreiber benannt. Diese umfassen: mit der Umsetzung betrautes Personal, Schulungen, Vor-Ort-Besuche von Lieferanten und Geschäftspartnern sowie Investitionen in Technologien (z.B. Tools zur Lieferkettentransparenz). Die direkten Kosten dafür lassen sich i.d.R. über die klassischen Kostenrechnungsmethoden erfassen.

Auch wenn kein abschließender Business Case vorliegt, sehen alle Unternehmen einen klaren Mehrwert darin, die notwendigen Investitionen und Aufwendungen zu tätigen. Auf der Nutzenseite sehen sie - neben o.g. Schutz der Marke und Reputation - die Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit und ihrer License-to-Operate, höhere Resilienz ihrer Lieferketten und dadurch der Umsätze.

Deutlich wird, dass der Business Case nicht der zentrale Treiber für menschenrechtliche Sorgfalt ist, sondern die Überzeugung, dass verantwortungsvolles Wirtschaften zum Unternehmenserfolg dazugehört.

Governance und Führung

- + Bei den Unternehmen wird die menschenrechtliche Sorgfalt federführend von einer Person oder Funktion (oder einer kleinen Gruppe) getrieben. Oft übernimmt diese treibende Einheit eine koordinierende Rolle, aus der heraus sie weitere Funktionen einbezieht. Dies erfolgt zum Beispiel über funktionsübergreifende Arbeitsgruppen, interne Netzwerke oder themenspezifische Dialoge. Die Umsetzung einzelner Themen erfolgt dann auch außerhalb der treibenden Einheit an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen.
- + Die Verknüpfung zum Vorstand bzw. der Unternehmensleitung erfolgt bei ihnen oft über Gremien. Einen engen, regelmäßigen und strategischen Austausch mit dem Vorstand gibt es dabei nicht unbedingt.

- + Eine starke, regelmäßige Führungskommunikation – v.a. intern, aber auch nach außen hin – fördert das Mandat und die Relevanz des Themas in der Wahrnehmung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für die treibende Einheit ist es hilfreich, sich bei der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Funktionen auf diese Kommunikation beziehen zu können.

Externe Zusammenarbeit

- + Die Unternehmen verstehen, dass es systemische menschenrechtliche Herausforderungen gibt, die sich nur mit Partnern angehen lassen. Sie gehen Kooperationen ein und bemühen sich, speziell hierfür gemeinsam Lösungsansätze auszuarbeiten.
- + Sie binden punktuell Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber in die Entwicklung ihrer Ansätze für menschenrechtliche Sorgfalt ein. Die meisten der vorgestellten Unternehmen haben aber noch keinen übergreifenden, systematischen Ansatz hierzu.

Umsetzung der Kernelemente

1. Grundsatzerklärung:

Die Unternehmen haben sowohl eigenständige als auch integrierte Grundsatzklärungen. Integrierte Grundsatzklärungen sind in bereits bestehende Richtlinien oder Verhaltenskodizes eingebettet. Die Entscheidung für ein bestimmtes Format hängt normalerweise mit der Unternehmenskultur zusammen: Es wird das Format gewählt, über das im jeweiligen Unternehmenskontext die größte Akzeptanz für die Inhalte erreicht werden kann.

2. Ermittlung von Risiken und Auswirkungen:

Es gibt nicht die eine, alles erklärende Risikoanalyse. Vielmehr gilt es, unterschiedliche Analyseperspektiven und Fokusbereiche zu kombinieren. Hierzu erfassen die Unternehmen Menschenrechtsrisiken mittels unterschiedlicher Analysemethoden und -prozesse. Zudem werden dabei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt: z.B. mit Fokus auf Lieferanten, Geschäftspartner, Produkte, Dienstleistungen, Regionen, Standorte und andere mehr. Die so systematisch ermittelten Risiken mit den größten (potenziellen) Auswirkungen auf die Menschen werden priorisiert, Ursachen vor Ort untersucht und Lösungen mit Betroffenen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie externen Stakeholdern entwickelt.

3. Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit:

Die Unternehmen versuchen, auf Grundlage ihres stetig wachsenden Risikoverständnisses, Lücken in bestehenden Prozessen schrittweise und risikobasiert zu schließen. Dabei werden auf das jeweilige Risiko und die Zielgruppe zugeschnittene Maßnahmen entwickelt. So versuchen sie die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt und den Umgang mit Menschenrechtsverletzungen stark in die lokale Kultur einzubetten. Das bedeutet: Es gilt, kulturelle Normen im menschlichen Miteinander zu berücksichtigen, wenn Probleme analysiert und Lösungen entwickelt werden. So braucht es erfahrungsgemäß unterschiedliche Kommunikationsansätze, um Diskriminierungen in Deutschland oder in Indien vorzubeugen. Mechanismen zur Überprüfung der Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen befinden sich bei den meisten Unternehmen noch im Aufbau.

4. Kommunikation und Berichterstattung:

Die Unternehmen integrieren menschenrechtliche Informationen in bestehende Formate: ihre freiwilligen Nachhaltigkeitsberichte oder Modern Slavery Statements, Themenwebseiten oder das Intranet sowie Fortschrittsberichte für Mitgliedsinitiativen wie beispielsweise die Fair Wear Foundation. Besonders fortgeschrittene Unternehmen kommunizieren transparent über ihre Herausforderungen, nicht erreichte Ziele und damit verbundene erforderliche Umstellungen. Damit gehen sie darauf ein, dass soziale Veränderungen Zeit brauchen und nur durch kontinuierliches Engagement erreicht werden können.

5. Beschwerdemechanismen:

Die Unternehmen nutzen Beschwerden, um ihr Risikoverständnis zu verbessern. Sie richten zielgruppenspezifisch unterschiedliche und mehrere Beschwerdekanaäle ein. Darüber hinaus fördern sie die Entwicklung und Umsetzung von Beschwerdemechanismen auch in ihrer Wertschöpfungskette.

Einleitung und Informationen zur Studie

2

2 EINLEITUNG UND INFORMATIONEN ZUR STUDIE

2.1 EINLEITUNG

Mit der Verabschiedung des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) hat die deutsche Bundesregierung die Verantwortung von deutschen Unternehmen für die Achtung der Menschenrechte entlang ihrer Liefer- und Wertschöpfungsketten in einem festen Rahmen verankert. Der NAP basiert auf den VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte aus dem Jahr 2011, dem ersten allgemein anerkannten internationalen Bezugspunkt für Menschenrechtsverpflichtungen von Staaten und für die Verantwortung von Unternehmen in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten. Die VN-Leitprinzipien wiederum wurzeln in bestehenden Menschenrechtsverpflichtungen, wie der Internationalen Menschenrechtscharta oder den ILO-Kernarbeitsnormen.

Der NAP übersetzt die Anforderungen der VN-Leitprinzipien in den deutschen Kontext. Er legt die klare Erwartungshaltung an alle Unternehmen fest, den „Prozess der unternehmerischen Sorgfalt mit Bezug auf die Achtung der Menschenrechte in einer ihrer Größe, Branche und Position in der Liefer- und Wertschöpfungskette angemessenen Weise einzuführen“³ (NAP, S. 7).

Ziel der menschenrechtlichen Sorgfalt ist es, die negativen Auswirkungen von Geschäftsaktivitäten auf die Menschen und ihre Menschenrechte zu identifizieren, zu verhindern, zu mildern und, falls notwendig, wiedergutzumachen.

Die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt hilft Unternehmen ihre Geschäftsentscheidungen auf der Grundlage des gesellschaftlichen Konsens zu treffen, um die Akzeptanz für das eigene Handeln zu erhöhen, Risiken für Menschen frühzeitig zu begegnen und sich vor Reputationsschäden zu schützen.

Anforderungen und Erwartungen von Gesetzgebern, Investoren, Kundinnen und Kunden sowie Konsumentinnen und Konsumenten weltweit an das ethische Fundament von Organisationen wachsen.

Ein tragfähiger Ansatz zur Achtung der Menschenrechte wird damit für die Unternehmenstätigkeit grundlegend und hilft Unternehmen ihre Beziehungen zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lieferanten und Geschäftspartnern langfristig zu stärken.

Gleichzeitig helfen menschenrechtssensible Vorgehensweisen Unternehmen auch, geschäftliche Risiken (z.B. Lieferausfälle, Produkthaftung), zu minimieren, indem sie die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Arbeitern und Zulieferern fördern. Sie können ein entscheidender Faktor gegenüber Wettbewerbern sein, die Kosteneffizienz steigern und die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen.

Außerdem trägt menschenrechtliche Sorgfalt dazu bei, andere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und gesellschaftlich erforderliche Innovationen voranzubringen. So ist ein proaktiver Umgang mit menschenrechtlichen Risiken z.B. wichtig, um systemische Herausforderungen, wie die Klimakrise und die Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) anzugehen.

Zwischen 2018 und 2020 führte die Bundesregierung ein umfangreiches Monitoring durch, bei dem überprüft wurde, inwieweit in Deutschland ansässige Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten der im NAP verankerten Sorgfaltspflicht nachkommen. Diese Untersuchung hat gezeigt, dass menschenrechtliche Sorgfalt in Deutschland noch nicht weit verbreitet ist. Nur 13 bis 17 Prozent der Unternehmen erfüllten im Jahr 2020 die definierten Anforderungen ausreichend².

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen deutlich: Es ist mehr Unterstützung notwendig, um menschenrechtliche Sorgfalt für die breitere Geschäftswelt zugänglicher zu machen.



Die rechtlichen Anforderungen an Unternehmen, menschenrechtliche Sorgfalt umfassend oder themenbezogen umzusetzen, nehmen weltweit zu. Zu den wichtigsten neuesten Gesetzen gehören z.B.

- + Niederländisches Gesetz gegen Kinderarbeit (2019)
- + Australisches Modern Slavery Act (2018)
- + Das französische „Loi de Vigilance“ (2017)
- + Der UK Modern Slavery Act (2015)



2.2 ZIELSETZUNG UND NUTZUNG DIESER PUBLIKATION

Das Ziel dieser Studie ist es, Einblicke in die Erfahrungen der Praxis zu geben – Pioniere, die sich schon seit Längerem mit der Umsetzung von menschenrechtlicher Sorgfalt entlang ihrer Geschäftsaktivitäten und Lieferketten auseinandersetzen.

Die Studie versucht Antworten auf folgende Fragen zu liefern:

- + Was bedeutet es für Unternehmen ganz konkret menschenrechtliche Sorgfalt umzusetzen?
- + Wie setzen Pioniere die fünf Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfalt um?
- + Welche organisationalen Fähigkeiten und Strukturen haben sie über die Jahre entwickelt?
- + Wie verankern fortgeschrittene Unternehmen das Thema in der Organisation (aufbau- und ablauforganisatorisch)?
- + Welche Rolle spielen harte (z.B. Key Performance Indicator (KPI)) und weiche (z.B. Unternehmenskultur) Faktoren dabei?
- + Wie haben Pioniere die Herausforderungen der Umsetzung gemeistert? Was können andere Unternehmen davon lernen?
- + Welcher Aufwand entsteht ihnen dabei? Haben erfahrene Unternehmen durch ihren Einsatz für menschenrechtliche Sorgfalt mehr oder weniger Aufwand? Gleicht sich dieser Aufwand durch einen höheren Geschäftsnutzen aus oder stellt sich diese Frage nicht?

Die Antworten zu diesen Fragen sollen zwei Zwecken dienen. Sie sollen den aktuellen Diskurs über menschenrechtliche Sorgfaltspflichten von Unternehmen mit fundierten Erkenntnissen aus der Unternehmenspraxis bereichern. Zudem sollen sie den Leserinnen und Lesern Anregungen und Ideen für interne Diskussionen geben.

Zielgruppen dieser Studie sind primär:

- + Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Unternehmen und Organisationen in Bereichen mit unternehmerischen Sorgfaltspflichten tätig sind
- + Führungskräfte, die unternehmerische Sorgfaltspflichten mit in ihren Verantwortungsbereichen tragen
- + Unternehmensvorstände

2.3 AUSWAHL DER UNTERNEHMEN

Um die oben genannten Fragestellungen zu beantworten, wurden zehn Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit globalen Lieferketten ausgewählt. Der Fokus liegt auf Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland – ergänzt um ein Beispiel aus Dänemark.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach folgenden fünf Kriterien:

- + **Reifegrad im Verständnis und in der Umsetzung:** Unternehmen legen ein fortgeschrittenes Verständnis und fortgeschrittene Vorgehensweisen bei der Umsetzung mehrerer Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt an den Tag. Fortgeschrittene Vorgehensweisen definieren sich in diesem Zusammenhang durch den Reifegrad der Prozesse zur Wahrung der menschenrechtlichen Sorgfalt. Die Studie beinhaltet keine Prüfung der Wirksamkeit der dargestellten Prozesse.
- + **Reifegrad in der Branche:** Relevante Benchmarks (z.B. Corporate Human Rights Benchmark), Nachhaltigkeitsinitiativen oder Publikationen erkennen an, dass die Prozesse und Vorgehensweisen der ausgewählten Unternehmen im Vergleich zu anderen in ihrer Branche weiter entwickelt sind.
- + **Branche und Geschäftsmodell:** Es werden Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen und mit verschiedenen Geschäftsmodellen dargestellt (z.B. Unternehmenskundengeschäft (Business-to-Business), Endverbrauchergeschäft (Business-to-Consumer), unternehmer-/familiengeführt, börsennotiert).
- + **Unternehmensgröße:** Die ausgewählten Unternehmen reichen von Kleinstunternehmen bis zu globalen Playern mit mehr als 250.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- + **Risikobereiche und materielle Themen:** Die Fallbeispiele beschreiben die Auseinandersetzung mit sehr verschiedenen Risikobereichen und materiellen Themen, die auch für Unternehmen aus anderen Branchen relevant sein können (z.B. Agrarrohstoffe und Dialog mit Kleinbäuerinnen und -bauern, Konfliktrohstoffe in der Lieferkette, Herausforderungen der Digitalisierung, Einsatz von Leih- und Wanderarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmern).

2.4 WAS BEDEUTET MENSCHENRECHTLICHE SORGFALT?

Der NAP strukturiert menschenrechtliche Sorgfalt entlang von fünf Kernelementen, die nicht linear aufeinander folgen, sondern vielmehr ineinandergreifend wirken und sich ergänzen: Eine gute Risikoermittlung bildet die Grundlage einer aussagekräftigen Grundsatzklärung. Beschwerdemechanismen können gute Informationen über Risiken und Auswirkungen liefern. Konkrete Maßnahmen müssen mit Kommunikation und Wirkungsmessung zusammengedacht werden.

Die praktische Umsetzung der Kernelemente in eigene Prozesse kann je nach Unternehmen variieren, wobei Branche und Unternehmensgröße sowie die Eigenschaften der Wertschöpfungskette (Fertigungstiefe, Transparenz, Fragmentierung, u.w.) die Art und Weise stark beeinflussen können.

Was verändert menschenrechtliche Sorgfalt?

Unternehmen sind es gewohnt, über Sorgfaltsprozesse Geschäftsrisiken kontinuierlich zu beobachten und zu reduzieren.

Menschenrechtliche Sorgfalt bedeutet aber auch, die Sorgfaltsprozesse auf Risiken für Menschen auszuweiten und in Geschäftsentscheidungen einzubeziehen. Es geht darum, die Risiken für Personen zu identifizieren, die potenziell von den Handlungen des Unternehmens betroffen sind (z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen oder in der Wertschöpfungskette, Anwohnerinnen und Anwohner, Kundinnen und Kunden, usw.).

Größerer Risikoumfang und indirekte Auswirkungen:

Menschenrechte umfassen mehr als Arbeitssicherheit und Rechte in der Arbeit, mit denen sich Unternehmen schon lange beschäftigen. Sie umfassen zum Beispiel auch Themen wie Kinderrechte, das Recht auf Gesundheit, den Schutz der Privatsphäre oder die Rechte indigener Völker. Neben direkten Auswirkungen auf eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen auch indirekte Auswirkungen auf andere von Unternehmensaktivitäten Betroffene (z.B. Beschäftigte in der Lieferkette, Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzer oder Anwohnerinnen und Anwohner) im Fokus. Für diese potenziell Betroffenen sind z.B. die Sicherheit der Produkte oder verwendete Gifte und verursachte Umweltverschmutzung relevant. Auch Gruppen, die z.B. bei Unternehmensansiedlungen umgesiedelt werden müssen oder ihren Zugang zu sauberer Trinkwasserversorgung verlieren

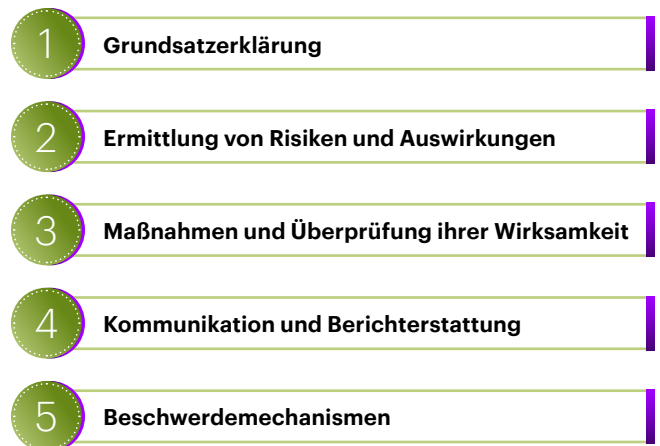


Abbildung 1: Die fünf Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt³

(Landrechte usw.), sind zu berücksichtigen. Menschenrechtliche Sorgfalt knüpft hier an, schließt wichtige Wissenslücken und eröffnet eine neue Perspektive für die Priorisierung von Entscheidungen und Handlungen.

Austausch mit Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern:

Um o.g. tatsächlichen oder potenziellen Risiken zu identifizieren, muss ein Unternehmen sich mit den „Rechteinhabenden“, d.h. Personen, die von den eigenen Handlungen betroffen sind oder betroffen sein könnten oder deren Vertretern befassen. Dies ist ein besonders wichtiger Aspekt der menschenrechtlichen Sorgfalt und führt häufig zu neuen Erkenntnissen, wie sich die eigenen Geschäftsaktivitäten auf Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber auswirken. Ein regelmäßiger Austausch mit Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern und/ oder relevanten Gruppen, die die Perspektiven der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber vertreten, ist daher in allen Schritten der menschenrechtlichen Sorgfalt wichtig.

Vulnerable Gruppen:

Ein besonderer Schwerpunkt des menschenrechtlichen Sorgfaltsansatzes liegt auf der Berücksichtigung von Bedürfnissen potenziell vulnerabler, besonders schutzwürdiger Gruppen (je nach Kontext etwa Kinder, ältere Menschen, Minderheiten, Frauen, usw.). Daher kann bei der Auswahl der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber, mit denen man in den Austausch treten will, besondere Anstrengung erforderlich sein, um sicherzustellen, dass die Stimme der Schwächsten vertreten ist und gehört wird.

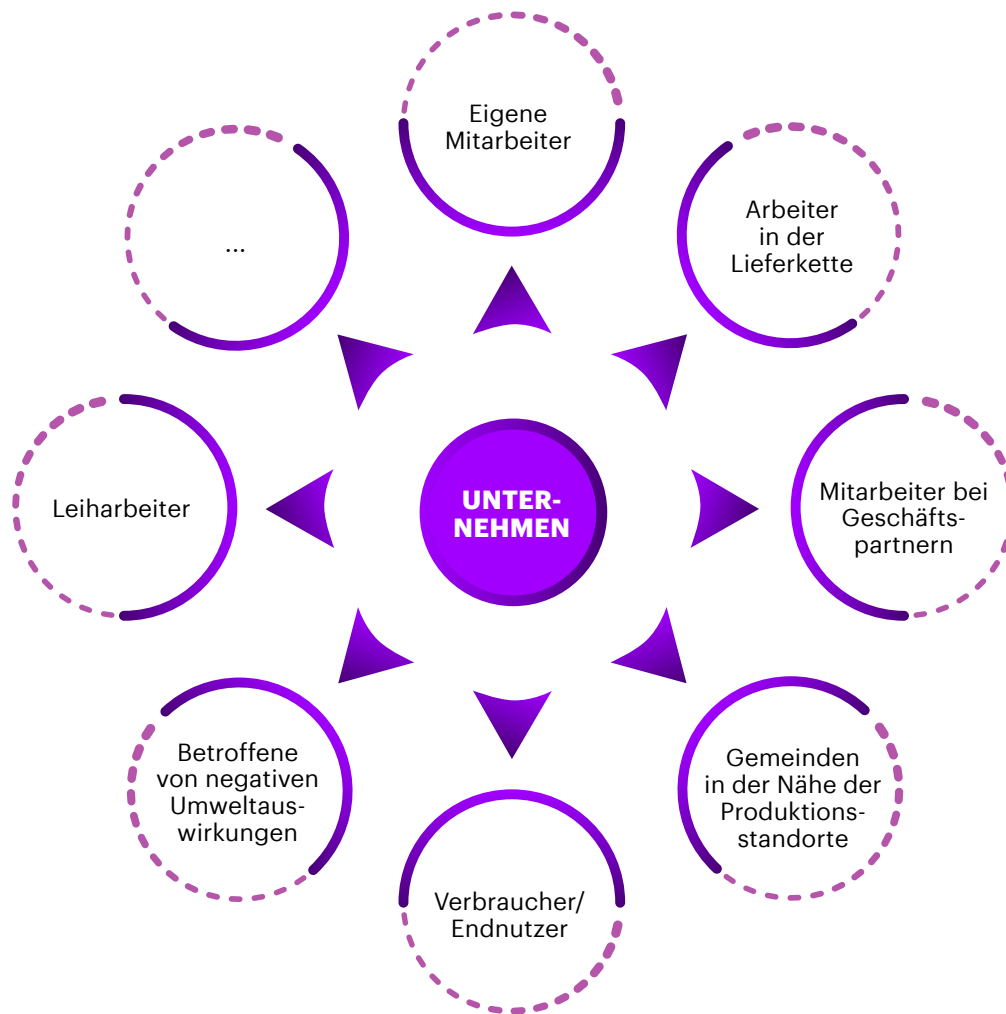


Abbildung 2: Überblick der möglichen Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber

Definition Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber

Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber sind Personen, die von den Geschäftstätigkeiten oder Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens in ihren Rechten beeinträchtigt werden können. Manche Gruppen werden größere Schwierigkeiten haben, sich Gehör zu verschaffen, und stärker gefährdet sein als andere. Darunter zählen zum Beispiel Kinder, die in den Gemeinden rund um Produktionsstandorte leben oder Wanderarbeiterinnen und -arbeiter, die bei Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern eingesetzt werden.

Beispiele von Auswirkungen auf unterschiedliche Personengruppen:

Gruppe	Beispiel für Unternehmensauswirkung
Eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	An einem Standort in einem asiatischen Land haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Tochterfirma eines deutschen Unternehmens keinen Anspruch auf bezahlte Krankheitstage.
Beschäftigte in der Lieferkette	Ein Bekleidungsunternehmen bestellt große Mengen mit sehr kurzen Lieferfristen. Beschäftigte der Lieferanten werden verpflichtet, unbezahlte Überstunden zu machen, um die Lieferfristen einzuhalten.
Beschäftigte von Geschäftspartnern	Eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die am Standort von Geschäftspartnern im Einsatz sind, werden durch sexistische Kommentare diskriminiert.
Gemeinden in der Nähe von Produktionsstandorten	Mehrere Dörfer werden zwangsumgesiedelt, um den Bau einer Windkraftanlage zu ermöglichen.
Verbraucherinnen und Verbraucher / Endnutzerinnen und Endnutzer	Neue Algorithmen bei Internetapplikationen erhöhen die Suchtgefahr bei jungen Nutzern. Psychische Probleme in den betroffenen Altersgruppen nehmen zu.
Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter	Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter aus dem Ausland werden über eine Arbeitsvermittlungsagentur eingestellt. Die Agentur berechnet Wucherpreise für bereitgestellte Unterkünfte. Die Kosten werden automatisch vom gezahlten Mindestlohn abgezogen.
Betroffene von Umweltauswirkungen	Ein Unternehmen exportiert Elektromüll in Entwicklungsländer, wo Kinder und Menschen ohne Schutzkleidung die Geräte per Hand recyceln.
Allgemeinheit	Ein Telekommunikationsanbieter schaltet während politischer Demonstrationen, auf Druck der Regierung, das Internet in einer ganzen Stadt ab.

Überblick praktischer Handlungsanleitungen und weitere Umsetzungshilfen**Allgemeine Informationsquellen**

- + Zentrales [Informationsportal der Bundesregierung](#) zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte
- + DGCN [Human Rights Due Diligence Infoportal](#) mit sektorspezifischen Informationen, Handlungsanleitungen und Praxisbeispielen

Governance und Grundsatzklärung

- + UNGC Good Practice Note, [Organizing the Human Rights Function within a Company](#)
- + UNGC, [Leitfaden Menschenrechtsstrategien entwickeln](#)

Berichterstattung

- + UNGC, [Human Rights Reporting Guidance](#)




Umsetzungsbeispiele

3


3

3 UMSETZUNGSBEISPIELE

3.1 ÜBERSICHT

	Branche	Mitarbeiter	Organisatorische Verankerung	Grundsaterklärung
adidas	Sportartikel	59.000	Global Legal & Compliance Officer und Chief Human Resource Officer: <ul style="list-style-type: none"> Kontaktstelle für Menschenrechte Umsetzung durch Funktion Fortschrittsberichte an Vorstand 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Arbeiterrechtecharta Verhaltenskodizes für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Lieferanten Responsible Sourcing and Purchasing Policy
A. P. Møller – Maersk	Industrielle Transport und Logistik	75.000	Head of Sustainable Trade: <ul style="list-style-type: none"> Anlaufstelle für Menschenrechte (intern und extern) Umsetzung durch Fachabteilungen Fortschrittsberichte an Vorstandsvorsitzende 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Governance-Richtlinien (COMMIT Regeln)
BASF	Chemische Industrie	110.000	Abteilung Compliance: <ul style="list-style-type: none"> Kontaktstelle für Menschenrechte Einheitsübergreifende Expert Working Group Human Rights Advisory Council 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Menschenrechtsposition Verhaltenskodex Verhaltenskodex für Lieferanten
Bierbaum-Proenen	Textil	360	Abteilung Einkauf / Nachhaltigkeit: <ul style="list-style-type: none"> Zusammenlegung der Abteilung Nachhaltigkeit und Einkauf Kontaktstelle für Menschenrechte Fortschrittsberichte zum und Involvierung des Vorstands 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Unternehmensgrundsätze Lieferantenrichtlinien Verpflichtung zur Einhaltung der Prinzipien der Fair Wear Foundation
Continental	Technologie und Automobil	233.000	Abteilung Konzernnachhaltigkeit: <ul style="list-style-type: none"> Kontaktstelle für Menschenrechte Umsetzung durch Fachabteilungen Regelmäßige Kommunikation zum Vorstand über ein Konzern-Nachhaltigkeits-Komitee 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Verhaltenskodizes für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verhaltenskodex für direkte Geschäftspartner Einkaufs-Policy für nachhaltigen Naturkautschuk

Die Übersicht zeigt eine nicht abschließende Auswahl, durchgeführt durch die Autoren der Studie. Sie stellt keine Bewertung der Wirksamkeit oder einer etwaigen Konformität mit geltendem Recht dar. Weitere Details finden sich in den Fallstudien.

Ermittlung von Risiken und Auswirkungen	Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit	Kommunikation und Berichterstattung	Beschwerdemechanismen	
<ul style="list-style-type: none"> Integration in Risikoprüfungen der Fachabteilung Vor-Ort-Prüfungen Vielfältige Ansätze zur Risikoprüfung in den Lieferketten 	<ul style="list-style-type: none"> Aktionspläne für identifizierte Risiken Schulungen und Workshops Nachhaltigkeitsprogramm für Verbesserungen in der Lieferkette 	<ul style="list-style-type: none"> Jahresfinanzbericht Unternehmenswebseite Mitgliederberichte für Initiativen 	<ul style="list-style-type: none"> Drittbeschwerdesystem Elektronische Postfächer Hotline 	adidas
<ul style="list-style-type: none"> Risikoanalyse entlang von Geschäftsprozessen, Funktionen und regionalen Fußabdruck Bewertung der Arbeitnehmerrechte der eigenen und Dritt-Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter Risikomonitoring von Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen Monitoring von Lieferanten-Aktionsplänen Entwicklung von Standards Zielsetzung, inkl. Indikatoren und Fortschrittsmessung 	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsbericht Unternehmenswebseite UK Modern Slavery Statement 	<ul style="list-style-type: none"> Whistleblower-System Beschwerdemechanismen in der Lieferkette 	A.P. Møller – Maersk
<ul style="list-style-type: none"> Analyse von Länder- und Produktkategorie-Risiken Prozesse zur Überprüfung von Arbeits- und Sozialstandards und Produktverantwortung Due-Diligence-Prozess Nachbarschaftsforen 	<ul style="list-style-type: none"> Prozesse und Kriterien zu Risiko-, Investitions-, Produkt- und Lieferantenbewertungen Globale Managementsysteme Schulungen 	<ul style="list-style-type: none"> Integrierter Geschäftsbericht Unternehmenswebseite Dialog mit Stakeholdern 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance-Hotline Elektronische Postfächer Nachbarschaftsforen 	BASF
<ul style="list-style-type: none"> Lieferantengespräche und -bewertungen Risikoanalyse von Ländern und Märkten Vor-Ort-Prüfungen 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring von Lieferanten-Aktionsplänen Schulungen (Pilot-)projekte (mit Brancheninitiativen, z.B. Supporting Fairtrade Cotton Program) 	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsbericht Mitgliederberichte für Initiativen (z.B. Performance Bericht der Fair Wear Foundation) 	<ul style="list-style-type: none"> Beschwerdemechanismus der Fair Wear Foundation 	Bierbaum-Proenen
<ul style="list-style-type: none"> Externer Dialog mit Kunden und Stakeholdern Bewertungsraster für Menschenrechtsrisiken auf Länderebene 	<ul style="list-style-type: none"> Online- und Präsenzschulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Maßnahmen in Hotspot-Bereichen (Pilot-)projekte zur Rückverfolgbarkeit von nachhaltigem Naturkautschuk 	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsbericht Unternehmenswebseite UK Modern Slavery Statement Dialog mit Stakeholdern 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance- & Anti-Korruptions-Hotline 	Continental

	Branche	Mitarbeiter	Organisatorische Verankerung	Grundsatzerklärung
Daimler	Automobil und Mobilitätsdienstleistungen	290.000	Abteilung Social Compliance: <ul style="list-style-type: none"> Kontaktstelle für Menschenrechte Umsetzung durch Fachabteilungen (z.B. Einkauf) Regelmäßige Kommunikation zum Vorstand oder zu Beiräten 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Integrity Code Supplier Sustainability Standards
Deutsche Telekom	Informations- und Telekommunikationstechnologien	229.000	Abteilung Group Corporate Responsibility: <ul style="list-style-type: none"> Kontaktstelle für Menschenrechte Umsetzung durch Fachabteilungen Fortschrittsberichte zum Vorstand 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Kodex für Menschenrechte und Soziale Prinzipien Konzernrichtlinie zu Employee Relations Verhaltenskodex für Zulieferer
Merck	Chemie und Pharma	57.000	Abteilung Corporate Sustainability: <ul style="list-style-type: none"> Kontaktstelle für Menschenrechte Bereichsübergreifende Arbeitsgruppe für Menschenrechte Umsetzung durch Themenverantwortliche 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Human Rights Charter Verhaltenskodex Responsible Sourcing Principles
Siemens	Technologie, Industrie, Transport, Medizintechnik	293.000	Abteilungen Sustainability Management und Legal Compliance: <ul style="list-style-type: none"> Kontaktstelle für Menschenrechte Fortschrittsberichte zum Aufsichtsrat 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Siemens Business Conduct Guidelines (BCG) Code of Conducts für Lieferanten und Geschäftspartner
Thomas Becker	Luxusgüter	5	Geschäftsführer: <ul style="list-style-type: none"> Vorantreiben des Themas 	Integriert in: <ul style="list-style-type: none"> Leitprinzipien des Unternehmens

Die Übersicht zeigt eine nicht abschließende Auswahl, durchgeführt durch die Autoren der Studie. Sie stellt keine Bewertung der Wirksamkeit oder einer etwaigen Konformität mit geltendem Recht dar. Weitere Details finden sich in den Fallstudien.

	Ermittlung von Risiken und Auswirkungen	Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit	Kommunikation und Berichterstattung	Beschwerdemechanismen	
	<ul style="list-style-type: none"> Systematische Bewertung von Risiken an eigenen Standorten und in der Lieferkette: Human Rights Respect System Compliance Management System 	<ul style="list-style-type: none"> Schulungen und Workshops Zielsetzung und Fortschrittsmessung (Pilot-)projekte in Hochrisikobereichen (z.B. nachhaltiger Kobaltabbau im Kongo) 	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsbericht Unternehmenswebseite Daimler Sustainability Dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> Hinweisgebersystem: Business Practices Office (Kanäle: Kontaktformular, Hotline, neutrale Mittler) 	Daimler
	<ul style="list-style-type: none"> Integration in Risikoprüfungen der Fachabteilungen Vor-Ort-Prüfungen Vielfältige Ansätze zur Risikoprüfung in den Lieferketten 	<ul style="list-style-type: none"> Aktionspläne für identifizierte Risiken Schulungen und Workshops Nachhaltigkeitsprogramm für Verbesserungen in der Lieferkette 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Responsibility Bericht Unternehmenswebseite UK Modern Slavery Statement 	<ul style="list-style-type: none"> Whistleblowersystem Elektronische Postfächer Betriebsrat 	Deutsche Telekom
	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensweite Risikoanalyse Selbsteinschätzung der Ländergesellschaften Vor-Ort-Prüfung in Hochrisikoländern und Lieferkette 	<ul style="list-style-type: none"> Aktionspläne für identifizierte Risiken Schulungen für einzelne Funktionen Entwicklung eines Ansatzes für Investitionsentscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Sustainability Bericht Unternehmenswebseite und Intranet UK Modern Slavery Statement 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance-Hotline SpeakUp Line Themenspezifische Kanäle 	Merck
	<ul style="list-style-type: none"> Integration in existierende Risikoeinschätzungen und -managementsysteme Digitales Risk Due Diligence Tool Vielfältige Ansätze zur Risikoprüfung in den Lieferketten 	<ul style="list-style-type: none"> Aktionspläne für identifizierte Risiken Schulungen und Workshops Siemens Integrity Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsbericht UK Modern Slavery Statement Mitgliederberichte für Initiativen 	<ul style="list-style-type: none"> Hinweisgebersystem Elektronische Mailbox Ombudsperson 	Siemens
	<ul style="list-style-type: none"> Vor-Ort-Besuche und Prüfungen Zusammenarbeit mit Rechteinhabern und lokalen NGOs 	<ul style="list-style-type: none"> Direkte Zusammenarbeit mit Goldkooperativen in der DRK Kleine Lieferantenzahl Verbesserung der Sicherheitsbedingungen in Minen 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmenswebseite Vorträge 	<ul style="list-style-type: none"> Ansprechpartner vor Ort Geschäftsführerkontakte 	Thomas Becker

3.2 HIGHLIGHTS AUS DEN UMSETZUNGSBEISPIELEN

⚓ ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

MERCK

Bei Merck koordiniert konzernweit die Einheit Group Corporate Sustainability alle Aktivitäten und Prozesse zur Wahrung der menschenrechtlichen Sorgfalt.

Fortschritte und Maßnahmen bespricht das Corporate-Sustainability-Komitee regelmäßig in seinen Sitzungen. Die jeweiligen Themenverantwortlichen in den Konzernfunktionen, Unternehmensbereichen und lokalen Einheiten setzen die entwickelten Maßnahmen um.

Darüber hinaus wurde 2019 eine bereichsübergreifende Human Rights Working Group eingerichtet. Ziel dieser Arbeitsgruppe ist es, gemeinsame, funktionsübergreifende Maßnahmen zu entwickeln und durchzuführen, mit denen Merck seiner Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte nachkommt. Die Gruppe kommt drei- bis viermal im Jahr zusammen.

Was ist daran gut?

- + Zentrale Lenkung
- + Aktive Einbeziehung verschiedener Geschäftsfunktionen in die Lenkungsaktivitäten
- + Struktur erlaubt kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse



Seit 2020 wird bei BASF das Thema Menschenrechte von der Abteilung Compliance koordiniert und gesteuert; zu ihren Aufgaben gehört auch die Entwicklung von verbindlichen Regelwerken. Zudem wurde die interne Organisation durch die Bildung einer einheitsübergreifenden Expert Working Group (EWG) gestärkt. Experten aus relevanten Einheiten, wie Nachhaltigkeit, Recht, Einkauf, Environment, Health & Safety, Human Resources, Supply Chain, Kommunikation, Investor Relations und Sicherheit sowie Vertreter ausgewählter operativer Einheiten arbeiten hier eng zusammen.

Die EWG prüft und verbessert die Due Diligence Mechanismen zum Schutz der Menschenrechte, verfolgt externe Entwicklungen, unterstützt und berät in herausfordernden und kritischen Situationen, bei der Weiterentwicklung interner Prozesse und bei der Erarbeitung von Weiterbildungsangeboten.

Zusätzlich zu den internen Einheiten und Gruppen hat BASF 2020 einen Beirat, den Human Rights Advisory Council, eingerichtet, um beim Thema Menschenrechte externe unabhängige und internationale Expertise systematisch einzubeziehen.

Was ist daran gut?

- + Einheitsübergreifende Expert Working Group (EWG)
- + Zusammenarbeit mit einem Beirat von externen, unabhängigen Experten
- + Klare Einbettung von Nachhaltigkeit und menschenrechtlicher Sorgfalt in die Unternehmensstrategie und -prozesse



EINBINDUNG VON RECHTEINHABERN



THOMAS BECKER
ATELIER FÜR SCHMUCK

Die Erfahrung des Thomas Becker Ateliers hat gezeigt, dass es wichtig ist, mit einer respektierten lokalen Vermittlerin zusammenzuarbeiten. Das Atelier arbeitet mit einer kongolesischen Menschenrechtsanwältin zusammen, die z.B. bei Vertragsverhandlungen oder beim Austausch mit den Minenkooperativen sprach- und kultur-dolmetschend unterstützt.

Mit ihrer Hilfe kam Thomas Becker in den Dialog mit der lokalen Bevölkerung, konnte die Kultur besser verstehen, das Vertrauen der Menschen gewinnen sowie die spezifischen Bedürfnisse der Lieferkettenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter verstehen und darauf eingehen. Ohne die Dialoge wären die Bedürfnisse möglicherweise übersehen worden.

Was ist daran gut?

- + Gelebtes Beispiel für eine sinnvolle Einbeziehung der Rechteinhaberinnen und -inhaber
- + Einbeziehung einer lokalen Übersetzerin / Verhandlungsbegleitung für die lokale Sprache und Kultur
- + Entwicklung von Maßnahmen in Absprache mit den Rechteinhaberinnen und -inhabern



GRUNDSATZERKLÄRUNG



Continental hat seine Verpflichtung zur Achtung der Menschenrechte in bereits bestehende und akzeptierte Richtlinien, wie z.B. den Verhaltenskodex aufgenommen. Der überarbeitete Verhaltenskodex verwendet eine praxisorientierte und zugängliche Sprache, gibt konkrete Anwendungsbeispiele und benennt das gewünschte Verhalten eindeutig.

Für die Überarbeitung des Kodex wurde ein interner Einbeziehungsprozess genutzt. So wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionen und Ländern involviert und ein unternehmensweites internes Netzwerk aufgebaut, das nun eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der vereinbarten Grundsätze spielt.

Was ist daran gut?

- + Einbettung von Menschenrechtsverpflichtungen in bereits bestehende Richtlinien
- + Partizipativer Prozess mit Stakeholdern im gesamten Unternehmen
- + Klare, zugängliche und praktische Sprache, die abstrakte Prinzipien greifbar macht



MAERSK

Maersk hat seine Menschenrechtsrisiken für mehrere Bereiche analysiert: z.B. für das Unternehmen insgesamt, für die Lieferkette sowie für strategische Geschäftsentscheidungen. Maersk hat eine gründliche Risikoanalyse für Geschäftsprozesse sowie Funktionen und ihre regionale Präsenz durchgeführt. So konnte das Unternehmen die Bereiche des Geschäfts identifizieren, die wesentlich Einfluss auf die Wahrnehmung der Menschenrechte nehmen können. Dazu gehören u.a.: Sicherheit, Mitarbeiterbeziehungen, Schiffsrecycling und Luftemissionen. Weitere Risikobewertungen werden von den Funktionen durchgeführt, die für die jeweiligen Themen verantwortlich sind.

Beispielsweise wird alle zwei bis drei Jahre weltweit in allen Geschäftseinheiten eine umfassende Bewertung der Arbeitsrechte durchgeführt. Sie umfasst direkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Dienstleistern und wird vom globalen Leiter für Mitarbeiterbeziehungen gesteuert. Maersk greift proaktiv aufkommende Risikobereiche auf, wenn sich das Unternehmen weiterentwickelt (z.B. Menschenrechte im Kontext der Datenethik) oder externe Ereignisse zu menschenrechtsrelevanten Veränderungen führen (z.B. das Wohlbefinden von Seeleuten während einer COVID-Pandemie).

Was ist daran gut?

- + Kontinuierliche Bewertung mehrerer Risiken und aus unterschiedlichen Perspektiven
- + Proaktive Identifizierung neuer Risiken im Einklang mit der Entwicklung des Unternehmens
- + Reaktion auf externe Ereignisse und daraus resultierende Menschenrechtsrisiken

SIEMENS

Im Jahr 2019 hat Siemens eine Wesentlichkeitserhebung mit über 500 Stakeholdern (einschließlich Lieferanten, Kunden, NGOs, Think Tanks, Investoren, Aktionären, Regierungsvertretern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) durchgeführt. Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden eingeladen, verschiedene Menschenrechtsthemen als besonders schwerwiegend oder wahrscheinlich zu bewerten. Siemens hat sich dazu verpflichtet, die Ergebnisse im folgenden Geschäftsjahr zu prüfen und als Aktionsfelder zu priorisieren.

Zusätzlich hat Siemens im Geschäftsjahr 2020 eine Compliance-Risk-Assessment-Umfrage durchgeführt. Anhand der Umfrage hat das Unternehmen Menschenrechtsrisiken in verschiedenen Regionen und Geschäftseinheiten erkannt und bewertet.

Siemens untersucht Risiken entlang der Wertschöpfungskette – in der Lieferkette, am Arbeitsplatz und bei kundenseitigen Geschäftsentscheidungen. In allen drei Kategorien fokussiert sich Siemens auf die identifizierten wesentlichen Risiken.

Des Weiteren hat Siemens ein digitales Risk Due Diligence Tool u.a. zur Analyse menschenrechtlicher Risiken in Kooperation mit Geschäfts-, Zentralfunktionen und externen Menschenrechtsexperten entwickelt.

Was ist daran gut?

- + Einbeziehung einer großen Vielfalt und Menge von Stakeholdern
- + Breiter Umfang der Risikobewertung
- + Transparenter Prozess



Die Deutsche Telekom hat an verschiedenen Hochrisikostandorten Vor-Ort-Prüfungen durchgeführt und setzt nun Aktionspläne mit Maßnahmen sowohl auf lokaler als auch globaler Ebene um. Die Überprüfung in Indien befasste sich beispielsweise mit Themen wie Arbeitszeit, geistiger und körperlicher Belastung und Work-Life-Balance sowie Diskriminierung und Arbeitsbedingungen von Lieferantenmitarbeiterinnen und -mitarbeitern.

Auf Basis dieser Ergebnisse hat die Deutsche Telekom Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und eingeführt. Dazu gehören z.B. Maßnahmen zur Sensibilisierung für Menschenrechtsthemen. Darüber hinaus nutzt die Deutsche Telekom die Erkenntnisse aus diesen lokalen Bewertungen, um zentrale Prozesse bei Bedarf anzupassen und um die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt in der gesamten Unternehmensgruppe zu verbessern.

Was ist daran gut?

- + Vertiefte, persönliche Befragungen an Standorten mit höheren Risiken
- + Entwicklung klarer zentraler und lokaler Aktionspläne
- + Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten für lokale und globale Funktionen

DAIMLER

Daimler verfolgt bei der Umsetzung menschenrechtswirksamer Maßnahmen einen risikobasierten und systematischen Ansatz. Die entwickelten Prozesse und Maßnahmen – ob in den Unternehmenseinheiten oder in der Lieferkette – sollen menschenrechtliche Risiken gezielt mindern und wo notwendig (z.B. in bestimmten Unternehmensabteilungen) wirksam werden.

In einigen Gebieten mit höherem Risiko, z.B. im Kobaltabbau in der Demokratischen Republik Kongo, ergreift Daimler nicht nur eigene Maßnahmen, sondern arbeitet zusätzlich gezielt in Projektkooperationen mit Organisationen, wie Bon Pasteur, um die Situation von mehr als 19.000 Menschen in der Bergbauregion Kolwezi bis 2022 zu verbessern.

Was ist daran gut?

- + Nutzung eines risikobasierten Ansatzes zur Risikobewertung und Definition von Prozessen und Maßnahmen
- + Gezielte Maßnahmen in Gebieten mit höherem Risiko zur Unterstützung schutzbedürftiger Gruppen
- + Starker Fokus auf risikoreichere Rohstoffe



KOMMUNIKATION



Bierbaum-Proenen berichtet ausführlich über die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt im Unternehmen. Dafür nutzt das Unternehmen nicht nur seinen Nachhaltigkeitsbericht, sondern auch den Brand Performance Check, eine unabhängige Bewertung durch die Fair Wear Foundation (FWF).

Die Nachhaltigkeitsberichte von Bierbaum-Proenen enthalten detaillierte Informationen zu den Geschäftsbeziehungen zu Partnern in verschiedenen Ländern. So listet Bierbaum-Proenen beispielsweise nicht nur Highlights zum jeweiligen Partner, sondern berichtet auch transparent über Auditergebnisse und offene Schwerpunkte. Des Weiteren berichtet Bierbaum-Proenen auch transparent über eingegangene Beschwerden, deren Gründe, Nachverfolgung und ergriffene Maßnahmen. Als Mitglied der Fair Wear Foundation (FWF) nutzt Bierbaum-Proenen dessen Beschwerdesystem. Eingegangene Beschwerden werden auf der

Fair Wear Foundation (FWF) Webseite veröffentlicht.

Auch im öffentlich zugänglichen Brand Performance Check der Fair Wear Foundation (FWF) wird im Detail beschrieben, was Bierbaum-Proenen in dem Jahr gemacht hat, welche Herausforderungen es noch zu adressieren gilt, und welche Fortschritte das Unternehmen im Vergleich zu den Vorjahren gemacht hat.

Was ist daran gut?

- + Weitreichende Kommunikation und Transparenz
- + Authentische Kommunikation über Herausforderungen und Fortschritte
- + Bemühungen zur Lieferkettentransparenz



BESCHWERDEMECHANISMEN

adidas®

Der Beschwerdemechanismus von adidas umfasst eine Vielzahl von Kanälen, über die Stakeholder Beschwerden in jeder beliebigen Sprache einreichen können. Diese werden auf der Unternehmenswebseite veröffentlicht. Das Drittbeschwerdesystem ist offen für Einzelpersonen, ihre Vertreter und Gemeinschaften. Beschwerden können per Hotline, E-Mail, Fax, Brief oder Anruf eingereicht werden. adidas stellt über diverse Kanäle Kontaktmöglichkeiten zu Kontaktpersonen in Europa, Amerika und Afrika, im Nahen Osten und im asiatisch-pazifischen Raum zur Verfügung.

Insbesondere Fabrikarbeiterinnen und -arbeiter werden ermutigt, die in den Fabriken bereitgestellten Hotline-Nummern zu nutzen. Die Arbeiterinnen und Arbeiter können entweder anrufen oder eine Textnachricht per Mobiltelefon

senden. Diese Möglichkeiten werden durch ein digitales App-basiertes lokales Beschwerdesystem bei strategischen Lieferanten ergänzt. Einzelpersonen können ihre Beschwerden auch über unabhängige Kanäle einreichen; dazu gehören das Beschwerdeverfahren für Drittparteien der Fair Labor Association (FLA) und die Nationale Kontaktstelle der OECD für Deutschland.

Was ist daran gut?

- + Weitreichendes Beschwerdemanagementsystem für die Lieferkette
- + Mehrere Möglichkeiten Beschwerden einzureichen
- + Transparente Kommunikation über eingehende Beschwerden und deren Lösung



3.3 adidas AG

Adidas menschenrechtliche Sorgfalt konzentriert sich auf die eigenen Betriebe, die Zulieferer und das Engagement in der Sportwelt. Hier ist die Abteilung für Social and Environmental Affairs (SEA) dafür verantwortlich, die menschenrechtlichen Sorgfaltaktivitäten voranzutreiben. Beim Corporate Human Rights Benchmark hielt adidas in den Jahren 2018 und 2019 Platz 1 innerhalb der Bekleidungsindustrie und branchenübergreifend. Im Jahr 2018 erzielte adidas 92 von 100 Punkten, den höchsten Wert, der bisher in einem KnowTheChain Benchmark-Bericht zu Zwangsarbeit erzielt wurde und behielt damit seinen Spitzenplatz seit 2016.



BUSINESS CASE

Das Menschenrechtsprogramm von adidas hilft dem Unternehmen, Geschäfts- und Reputationsschäden zu vermeiden. Die von adidas etablierte Zusammenarbeit mit lokalen Stakeholdern ermöglicht dem Unternehmen, präventive Maßnahmen und Reaktionen für Risiken zu entwickeln, die die Geschäftskontinuität unterstützen und Störungen in der Lieferkette und den Betrieben vermeiden. Dies ist der eigentliche Mehrwert für das Geschäft: die Aufrechterhaltung der „License-to-Operate“ und der Geschäftskontinuität - über den Schutz der Reputation hinaus.

Beide Mehrwerte wären schwer zu beziffern. adidas versucht nicht, den spezifischen Mehrwert seiner Menschenrechtsprogramme für das Unternehmen zu messen. Sie werden als ein „Muss“ in Bezug auf Governance und Compliance angesehen. Das Unternehmen erkennt jedoch die Art und den Nutzen seiner Interventionen in Einzelfällen an, z.B. in Fällen, in denen der Einsatz des SEA-Teams für Versammlungsfreiheit und Gewerkschaftsrechte die Arbeitsbeziehungen verbessert und Geschäftsunterbrechungen durch Streiks und Arbeitsniederlegungen verringert.



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Hersteller von Sportbekleidung
- + Mehr als 59.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in über 160 Ländern
- + Größter Sportbekleidungshersteller in Europa mit großem Produktionsfußabdruck in Asien
- + Börsennotiertes Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland

”

Wir kommunizieren offen über unsere menschenrechtliche Sorgfaltspflicht, um Transparenz zu gewährleisten, und laden relevante Stakeholder, einschließlich zivilgesellschaftlicher Gruppen, zum Austausch zu unseren Aktivitäten ein.

Viele meiner Teammitglieder arbeiten schon zehn bis fünfzehn Jahre für das Social and Environmental Affairs Team. Erfahrung ist bei der Risikominderung viel wert. Wir stützen uns neben quantitativen und qualitativen Daten zur Risikobewertung auch auf lokales Wissen.

Sagen Sie den Menschen, was Sie tun. Wir sind transparent über unseren Einsatz im Vorfeld und offen für kritisches und konstruktives Feedback, um eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten.

“



© adidas

adidas®

HERAUSFORDERUNGEN

Entwicklung effektiver Trainingsprogramme für **relevante Zielgruppen**, die an den **kulturellen Kontext** angepasst sind.

Finden und Halten von **qualifiziertem Personal** mit den richtigen Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen – es braucht die Fähigkeit, Lösungen für komplexe lokale menschenrechtliche Herausforderungen zu finden.

Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zu externen Stakeholdern, die aufgrund der vergleichsweise schlechten Reputation des Sektors in Menschenrechtsbelangen sehr sensibel sind.

Stark **fragmentierte n-stufige Lieferkette** mit **vielen Subunternehmern** und **geringen Kenntnissen** über die menschenrechtliche Sorgfalt in der vorgelagerten Lieferkette.

ERFOLGSFAKTOREN

Den Oberbegriff Menschenrechte auf spezifische Themen (z.B. Ausbeutung von Arbeitskräften, moderne Sklaverei, usw.) **herunterbrechen**, die angegangen werden müssen. Dies trägt zur Verbesserung des Verständnisses innerhalb der Organisation und bei der Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern bei.

Langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu lokalen und internationalen Stakeholdern aufbauen, einschließlich Vertreterinnen und Vertreter vulnerabler Gruppen und Arbeiterinnen und Arbeiter, die kritisches Feedback geben oder adidas auf lokale Probleme aufmerksam machen, bevor diese eskalieren.

Eine **transparente und öffentliche Kommunikation über das Engagement von adidas**, einschließlich Herausforderungen und Erfahrungen, wobei kritisches und konstruktives Feedback erbeten wird. adidas veröffentlicht sowohl die Namen und Standorte seiner Hauptlieferanten als auch die seiner unmittelbaren Untertier-2-Materialzulieferer. Diese öffentlichen Lieferantenlisten werden zweimal im Jahr aktualisiert.

adidas versucht, **Risikobewertungen**, einschließlich komplexer Lösungsmaßnahmen vor Ort, **stets durch eigene Mitarbeiter durchführen zu lassen**. Daher investiert adidas in erfahrene lokale Experten, die lokale Lösungen für komplexe Menschenrechtsprobleme vorantreiben können. Kritische Probleme, die durch Drittparteienaudits aufgedeckt werden, werden stets an das hauseigene Team zurückverwiesen.

Starke **Positionierung auf zwei Vorstandsebenen** und breite **organisatorische Verankerung** des SEA Teams an jedem adidas **Beschaffungsstandort**; Zusammenarbeit mit den jeweiligen lokalen Beschaffungsteams.

⚓ ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Governance und Integration

Die Verantwortung für adidas Sorgfaltsansatz liegt bei den Vorstandsmitgliedern, dem Global Legal & Compliance Officer (Fokus: Gesamtunternehmen und Betrieb) und dem Chief Human Resource Officer (Fokus: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Die Abteilung für Social and Environmental Affairs (SEA) ist Teil der Rechtsabteilung und berichtet an den Global Legal & Compliance Officer, der wiederum an den CEO berichtet. SEA leitet und verankert den Sorgfaltsansatz von adidas.

An allen adidas Beschaffungsstandorten gibt es SEA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit den lokalen Beschaffungsteams zusammenarbeiten. Die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt ist nicht nur Teil der To-do-Liste. Auch die Leistungsbewertung der Beschaffungsteams enthält klare Zielvorgaben für die Umsetzung der KPIs zur Einhaltung der Sozialstandards bei den Zulieferern. Die KPIs erfassen beispielsweise die Arbeits- und Menschenrechtsleistung auf Fabrikebene.

Somit wird die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse von adidas auf dem Senior Management Level genau überwacht. Das SEA-Team erstellt einen monatlichen Managementbericht für das Führungsteam. Dieser Bericht fasst alle Menschenrechts- und Arbeitsrechtsthemen sowie Umweltbelange in der Lieferkette zusammen. Er wird durch eine vierteljährliche Berichterstattung über die Arbeits- und Umweltpraktiken an den Aufsichtsrat ergänzt.

Rolle der Unternehmensführung

Die Steuerung des adidas Menschenrechtsprogramms wird im gesamten Unternehmen entwickelt und integriert. Lokale Mitglieder des SEA-Teams übernehmen die Führung vor Ort und liefern Input für die Risikoidentifikation und -analyse. Sie arbeiten mit den lokalen Kolleginnen und Kollegen aus dem Beschaffungsbereich zusammen, um die Leistung der Zulieferer mit Blick auf die menschenrechtliche Sorgfalt zu bewerten und Risiken anzugehen.

Ferner bauen sie die Zusammenarbeit mit lokalen Stakeholdern auf, um konkrete Lösungen für komplexe Probleme in Menschenrechtsfragen zu finden. Die Unternehmensleitung bringt sich über den monatlichen Berichterstattungsprozess kontinuierlich und sichtbar in den Prozess ein. Der Aufsichtsrat nimmt aktiv an der Überwachung teil.

Während des gesamten Prozesses war und bleibt es wichtig, mit einem breiten Spektrum von internen und externen Stakeholdern zusammenzuarbeiten, um über den Begriff Menschenrechte hinausgehend zu konkretisieren und verständlich zu machen, was für die Beteiligten darin enthalten ist, z.B. Versammlungsfreiheit, Bewegungsfreiheit, Arbeitnehmerschutz.



UMSETZUNG DER KERNELEMENTE

Grundsatzklärung

adidas hat nicht die eine eigenständige oder übergreifende Menschenrechtsrichtlinie. Der Sportartikelhersteller arbeitet mit einer Reihe von Kernrichtlinien, die sich mit Menschenrechtsthemen in der Organisation und der Beschaffungskette befassen (z.B. Labor Rights Charter, Verhaltenskodex für Mitarbeiter: „Fair Play“, Verhaltenskodex für Zulieferer: „Workplace Standards“, Richtlinie zu verantwortungsbewussten Beschaffungspraktiken, Richtlinie für verantwortungsvolle Rekrutierung, Richtlinie zur modernen Sklaverei [umfasst Zwangsarbeit und Menschenhandel], usw.).⁴

Die VN-Leitprinzipien – ein entscheidender Faktor auf adidas Weg zu menschenrechtlicher Sorgfalt – sind in diese Richtlinien integriert. Die beiden wichtigsten Richtlinien sind adidas Labor Rights Charter (verantwortet und genehmigt durch den CEO) und Workplace Standards. Letztere sind das Kernstück des Menschenrechtsansatzes von adidas in der Lieferkette: Die Workplace Standards spiegeln adidas Einsatz wider, faire Arbeitspraktiken, gerechte Bezahlung und sichere Arbeitsbedingungen in den Fabriken der gesamten globalen Lieferkette zu gewährleisten.

Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

adidas vernetzt lokale SEA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihr standortspezifisches Wissen weltweit, um Risiken und Auswirkungen auf Menschenrechte umfassend zu identifizieren. Die wichtigsten Informationen für die Risikobewertung erhalten sie von zivilgesellschaftlichen Organisationen, Gewerkschaften und Arbeiterinnen und Arbeitern sowie von Regierungen und anderen öffentlich zugänglichen Quellen (z.B. Berichte des US-Arbeitsministeriums über Kinder- und Zwangsarbeit oder die jährlichen Länderberichte des US-Außenministeriums zu Menschenrechten). Ferner steht die SEA-Abteilung in ständigem Austausch mit lokalen Stakeholdern und Vertretern von Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber, wie z.B. Gewerkschaften, um bevorstehende Risiken vorhersehen und reaktive sowie präventive Maßnahmen entwickeln zu können. Durch die Bemühungen, Stakeholder zu erreichen und einzubinden, hat adidas eine

Reihe von wichtigen Themen identifiziert, auf die sich das Unternehmen bei der Sorgfaltsprüfung konzentriert. Dazu gehören u.a. die Versammlungsfreiheit und Tarifverhandlungen, Zugang zu Beschwerdemechanismen, Diversität, große Sportveranstaltungen sowie Datenschutz und Sicherheit der Privatsphäre.

Der adidas Ansatz zum Risk-Mapping umfasst Beurteilungen auf den Ebenen Länder, Geschäftseinheiten und Produktionsstandorte. Mit den Länderrisikobewertungen ordnet adidas Länder in eine hohe oder niedrige Risikogruppe ein. Diese Kategorisierung bedingt z.B. die Mindesthäufigkeit bestimmter Audits. Auf der Ebene der Geschäftseinheiten liegt der Schwerpunkt auf Leistungs- und Compliance-Prüfungen. Die Risikobewertungen für Produktionsstandorte umfassen Audits, KPI-Bewertungen und Risikobewertungsanalysen. Die Ergebnisse bedingen die Häufigkeit der Audits und den allgemeinen Einsatz in der jeweiligen Fabrik. Darüber hinaus hat adidas in seinem Outreach-Programm zu moderner Sklaverei allen Zulieferern ein Selbstbewertungs-Tool an die Hand gegeben, um Daten über ausländische Wanderarbeiterinnen und -arbeiter auf allen Ebenen und in allen Regionen weltweit zu erheben. Ziel ist, über Transparenz für eine verantwortungsvolle Beschäftigungspraktik seiner Zulieferer gegenüber ausländischen Wanderarbeiterinnen und -arbeiter zu sorgen. Ein Ergebnis dieser Risikobewertung ist ein definierter Maßnahmenplan zur Einhaltung der Vorschriften für verantwortungsvolle und transparente Beschäftigung dieser Arbeitnehmerinnen und Arbeiter durch die Zulieferer.

Eine volle Risikobewertung ist erforderlich, wenn adidas die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen in einem Land prüft, in dem das Unternehmen bisher noch nicht tätig war. Beispielsweise investierte adidas vor dem Aufbau von Lieferbeziehungen in Myanmar zwei Jahre in die Entwicklung einer umfassenden Menschenrechtsrisikobewertung und den Aufbau der notwendigen Kontakte zu lokalen NGOs und Regierungsbehörden. adidas versucht, Risikobewertungen immer von eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchführen zu lassen, die dazu auch vor Ort gehen. Wenn das Unternehmen (noch) kein Personal in einem Land hat, übernimmt ein/e Mitarbeiterin oder Mitarbeiter der SEA-Abteilung den Besuch.

In Fällen, in denen kein/e adidas Mitarbeiterin oder Mitarbeiter die Beurteilung durchführen kann, nutzt das Unternehmen Beziehungen zu vertrauenswürdigen Organisationen, die mit den örtlichen Gegebenheiten vertraut sind. So war es adidas beispielsweise aufgrund der COVID-19 Reisebeschränkungen nicht möglich, eine Schuhproduktionsstätte in Myanmar zu besuchen. Daher beauftragte das Unternehmen eine lokale Gewerkschaft zu überprüfen, ob umfassende Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften vorhanden waren und funktionierten.



Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

adidas führt regelmäßig angekündigte und unangekündigte Audits durch (mit eigenem Personal oder externen Auditoren), um zu bewerten, in wie weit die Produktionsstandorte die adidas Workplace Standards erfüllen. Basierend auf den Ergebnissen entscheiden die Beschaffungs- und SEA-Teams gemeinsam über das weitere Vorgehen. Dies kann von der Identifizierung eines Schulungsbedarfs oder anderer Verbesserungspotenziale in den Fabriken bis hin zur Anwendung von Durchsetzungsmechanismen, wie dem Versenden von Warnschreiben oder sogar der Kündigung von Verträgen reichen. In Fällen, in denen das SEA-Team Probleme identifiziert, die sich beheben lassen, wird dem betroffenen Lieferanten ein Zeitrahmen für die Behebung gegeben. Das SEA-Team kommt dann zurück, um sicherzugehen, dass das Problem gelöst oder Verbesserungen vorgenommen wurden.

Im Rahmen seines Sorgfaltsansatzes legt adidas großen Wert auf Schulungen – sowohl für eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für Zulieferer und ihre Beschäftigten:

- + Als Teil des adidas Einführungsprogramms durchlaufen alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Schulung, die auch die adidas Labor Rights Charta und den ethischen Verhaltenskodex umfasst. Für die SEA- und Beschaffungsteams werden gezieltere Schulungsmodulare zu Menschenrechten und moderner Sklaverei genutzt. Das adidas Schulungsprogramm geht auch über die Lieferkette hinaus und umfasst Schulungen beispielsweise zu Arbeitnehmerrechten sowie zu Diversität und Inklusion.
 - + adidas Ziel ist es, Zulieferer dabei zu unterstützen, ihre Leistung in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit sowie Soziales und Ökologie zu verbessern. Die Initiativen werden nach den Themen priorisiert, bei denen adidas den größten Handlungsbedarf festgestellt hat. Ein Beispiel: Als adidas erkannte, dass an den Produktionsstandorten im asiatisch-pazifischen Raum grundlegende Personalsysteme fehlten, führte das Unternehmen 2006 das Schulungsprogramm zu Personalmanagementsystemen ein. Das Training deckt die wichtigsten HR-Prozesse und -Verantwortlichkeiten ab, wie z.B. Personalbeschaffung und Ressourcenplanung, Leistungsmanagement, Vergütungs- und Sozialleistungssysteme oder Training und Entwicklung.
- Die meisten Maßnahmen von adidas zielen darauf ab, die Achtung der Menschenrechte in den Fabriken und das Wohlbefinden der Arbeiterinnen und Arbeiter zu verbessern. Zu diesem Zweck hat adidas eine Reihe von Initiativen für verschiedene Schwerpunktbereiche entwickelt, zu denen zählen u.a.:
- + **Faire Vergütung:** Dazu gehört die rechtzeitige Auszahlung eines Lohns, der z.B. Leistung und Fähigkeiten widerspiegelt und einen angemessenen Lebensstandard ermöglicht. adidas hat Lieferanten Tools und Leitfäden zur Lohnbewertung zur Verfügung gestellt, um sie auf ihrem Weg zur Zahlung fairer Löhne zu unterstützen.
 - + **Vulnerable Gruppen:** adidas Initiativen konzentrieren sich auf die Abschaffung von Kinder- und Zwangsarbeit sowie Verbesserungen bei Wanderarbeit und der Beschäftigung von Frauen in Lieferketten. adidas arbeitet z.B. mit der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), mit der Internationalen Organisation für Migration (IOM) und NGOs zusammen, um die Rechte der hier gefährdeten Gruppen zu schützen. Darüber hinaus sind sie ein Schwerpunkt bei Risikobewertungen und Audits.
 - + **Versammlungsfreiheit und Arbeitsbeziehungen:** adidas setzt sich für die Versammlungsfreiheit der Beschäftigten ein und beteiligt sich aktiv an Multi-Stakeholder-Prozessen, um Lösungen zu fordern, wenn adidas die Maßnahmen der Regierung für unzureichend hält.



Kommunikation und Berichterstattung

adidas teilt menschenrechtliche Informationen in seinem Jahresfinanzbericht – im Einklang mit den Mindestanforderungen der Berichterstattung.

Darüber hinaus veröffentlicht das Unternehmen auf seiner Unternehmenswebseite detaillierte Informationen zu seinen Programmen und Initiativen sowie zu den Fortschritten im Menschenrechtsbereich. Die offengelegten Informationen umfassen beispielsweise die Anzahl der Zulieferer-Produktionsstandorte, die basierend auf Risikobewertungen von adidas abgelehnt wurden, die Anzahl und Art der ausgeführten Schulungen und die erhaltenen Beschwerden in der Lieferkette sowie die als Reaktion darauf ergriffenen oder entwickelten Maßnahmen.

Um der Verpflichtung zur Transparenz nachzukommen, veröffentlicht adidas sowohl die Namen und Standorte seiner Hauptlieferanten als auch die seiner unmittelbaren Unterlieferanten und seiner Tier-2-Materialzulieferer.

Darüber hinaus veröffentlicht adidas (Fortschritts-) Berichte im Rahmen seiner Mitgliedschaften in Branchenverbänden und seiner umfassenden Zusammenarbeit mit Benchmarking-Organisationen (z.B. Corporate Human Rights Benchmark).

Als Mitglied der Fair Labor Association (FLA), wird das Arbeits- und Menschenrechtsprogramm von adidas im Rahmen des Akkreditierungsprogramms der FLA einer regelmäßigen Bewertung unterzogen.

und Faxnummer und die Postanschrift von Kontaktpersonen in Europa, Amerika und Afrika, im Nahen Osten und im asiatisch-pazifischen Raum zur Verfügung.

- + Insbesondere Fabrikarbeiterinnen und -arbeiter werden ermutigt, die in den Fabriken bereitgestellten Hotline-Nummern zu nutzen. Die Arbeiterinnen und Arbeiter können entweder anrufen oder eine Textnachricht per Mobiltelefon senden. Diese Möglichkeiten werden durch ein digitales App-basiertes lokales Beschwerdesystem bei strategischen Lieferanten ergänzt. Bei Nachrichten, die über die App verschickt werden, können die Beschäftigten Rückmeldung geben, ob sie mit der Reaktion in ihrer Fabrik zufrieden waren oder nicht. adidas kann die Beschwerden auch im fabrikgeführten betrieblichen Beschwerdesystem abfragen, um schwerwiegende Fälle zu identifizieren.

Neben dem adidas Beschwerdeverfahren für Drittparteien können Einzelpersonen ihre Beschwerden auch über unabhängige Kanäle einreichen. Dazu gehören das Beschwerdeverfahren für Drittparteien der Fair Labor Association (FLA) und die Nationale Kontaktstelle der OECD für Deutschland.

adidas veröffentlicht jedes Jahr die eingegangenen Beschwerden sowie deren Status auf der Unternehmenswebseite. Das Unternehmen stellt auch eine Analyse der eingegangenen Beschwerden zur Verfügung, einschließlich kurzer Zusammenfassungen von Einzelfällen und Informationen über die Quelle der Beschwerden (z.B. Gewerkschaften, Interessenverbände und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer). adidas kann sich jedoch dafür entscheiden, eine Beschwerde nicht zu veröffentlichen, wenn die Gefahr von Vergeltungsmaßnahmen gegen die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter besteht, die oder der die Beschwerde eingereicht hat.



Beschwerdemechanismen

Der Beschwerdemechanismus von adidas für Drittparteien wurde 2014 eingerichtet und ersetzte eine frühere Hotline. Er umfasst heute eine Vielzahl von Kanälen, über die Stakeholder Beschwerden in jeder beliebigen Sprache einreichen können. Der Prozess des Beschwerdemechanismus orientiert sich an den Vorgaben der VN-Leitprinzipien:

- + Das Drittbeschwerdesystem ist offen für Einzelpersonen, ihre Vertreter und Gemeinschaften. Beschwerden können per Hotline, E-Mail, Fax, Brief oder Anruf übermittelt werden. adidas stellt eine E-Mail-Adresse sowie den Namen, die Telefon-

3.4 A.P. MØLLER – MAERSK A/S

Maersk verankert menschenrechtliche Sorgfalt über seine Compliance-Struktur stark in existierende Geschäftsprozesse.

Dadurch werden Hochrisikobereiche priorisiert, in denen vermehrter Handlungsbedarf besteht, beispielsweise durch Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen.



BUSINESS CASE

Das Unternehmen weiß, dass die Wahrnehmung der menschenrechtlichen Sorgfalt ein zentraler Wert für das Wertesystem und die Marke ist. Bei der Gestaltung von Reaktionen auf Nachhaltigkeitsherausforderungen unterscheidet Maersk zwischen Verantwortung und Risiko. Menschenrechte fallen unter die Kategorie der Verantwortung, was bedeutet, dass die finanziellen Investitionen und Aufwände eines Sorgfaltsansatzes nicht gerechtfertigt werden müssen. Es ist schlichtweg etwas, das das Unternehmen umsetzen und gut machen muss, um Compliance zu gewährleisten. Für Maersk ist dies ein wesentlicher Bestandteil dessen, was es bedeutet ein verantwortungsbewusstes Unternehmen zu sein.

Anstatt dafür finanziell belohnt zu werden, ist das Vorweisen angemessener Sorgfaltsprozesse eine Grundvoraussetzung, die von Maersks Hauptkunden wie ein Hygienemaßstab bei der Auswahl der Zulieferer angelegt wird. Vor diesem Hintergrund gehören menschenrechtliche Sorgfalt und verantwortungsvolle Geschäftspraktiken zu Maersks Nachhaltigkeitsversprechen an Kunden. Da regulatorische Anforderungen sowie die Erwartungen von Kunden steigen, erwartet das Unternehmen seinerseits, dass die Kunden auch tatsächlich vermehrt Aufmerksamkeit auf verantwortungsvolle Geschäftspraktiken in der Lieferkette legen.



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Transport und Logistik
- + Tätig im See- und Binnen-Frachttransport sowie damit verbundenen Dienstleistungen, etwa dem Management der Lieferkette und dem Hafenbetrieb
- + Mehr als 75.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 130 Ländern
- + Börsennotiertes, dänisches Unternehmen in Familien-Mehrheitsbesitz

”

Die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt ist ein fortlaufender Prozess. Es geht dabei um Verbesserung und nicht um Perfektion. Das ist der Spirit der Leitprinzipien der Vereinten Nationen.

Es ist möglich, Sorgfaltspflichten umzusetzen, ohne viel Neues zu erschaffen. Es ist möglich, sie auf eine für die Organisation nachhaltige Weise zu integrieren.

Eine Mainstreaming-Herangehensweise, also die Einbettung menschenrechtlicher Herausforderungen in bestehende Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, hat für uns gut funktioniert.

“



© A.P. Møller – Maersk

HERAUSFORDERUNGEN

Maersk betont, dass die Achtung der Menschenrechte ein kontinuierliches Bewusstsein und die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Stakeholdern innerhalb und außerhalb der Organisation erfordert. In einer großen Organisation bestehe immer das **Risiko einer Diskrepanz zwischen globalen Richtlinien und lokaler Umsetzung**. Geschäftsanforderungen (z.B. Preisdruck in wettbewerbsintensiven Märkten) können **Gegenanreize** schaffen, die die Achtung der Menschenrechte potenziell untergraben, und es brauche Zeit sowie Engagement, um diese zu identifizieren und zu verändern.

Eine Chance auf Verbesserung sieht Maersk in der **systematischen Betrachtung der „Risiken für Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber“** im Rahmen der Kernprozesse – neben oder statt der Betrachtung der „Risiken für das Unternehmen“. Es geht darum, wie Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber besser in Prozesse zur Wahrung menschenrechtlicher Sorgfalt eingebunden werden können.

Darüber hinaus gibt es **systemische Risikobereiche**, wie beispielsweise Arbeitsrechte im LKW- und Straßentransport, in denen Maersk nur einen begrenzten Einfluss ausüben kann und die einen tiefergehenden systemischen Ansatz auf der Ebene der gesamten Branche erfordern.

Nicht zuletzt gibt es Raum für Verbesserungen im Tracking und Monitoring. Da sich die menschenrechtliche Sorgfalt auf Prozesse konzentriert, kann die **Messung konkreter Ergebnisse** mitunter eine Herausforderung sein.

ERFOLGSFAKTOREN

Eine gut funktionierende Herangehensweise für Maersk ist, den Blick auf **bestehende Prozesse** zu werfen und Menschenrechte in diese zu integrieren.

Maersk hat die **bestehende Compliance-Struktur** erweitert und die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen den Funktionen aufgeteilt.

Maersk bricht das Thema in seine verschiedenen Komponenten herunter und definiert, welche Veränderungen in der gesamten Organisation erforderlich sind. Das Unternehmen **priorisiert Aspekte mit höheren Risiken**, die eine intensivere Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht verlangen. Es greift neue Risiken und Themen auf, die durch Änderungen im Unternehmen oder im systemischen Kontext entstehen und definiert, wo **branchenweite Ansätze** notwendig werden.

Maersk baut das Menschenrechtsverständnis **kontinuierlich** aus und stärkt es **in der gesamten Organisation**. Im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht geht das Unternehmen auf gute Praktiken und Herausforderungen ein.

ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Governance und Integration

Maersks Nachhaltigkeitsfunktion fungiert als zentrale Anlaufstelle für Menschenrechte innerhalb der Organisation sowie für externe Stakeholder und koordiniert Maersks übergreifenden Sorgfaltspflichtenansatz. Wie oben beschrieben, werden Menschenrechte bei Maersk als Schlüsselement verantwortungsvoller Geschäftspraktiken angesehen, welche Teil des Nachhaltigkeitskonzepts sind. Daher hat Maersk kein separates Managementsystem für Menschenrechte.

Vielmehr ist menschenrechtliche Sorgfalt in das Managementsystem für verantwortungsvolle Geschäftsaktivitäten integriert. Dieser Ansatz wird über das Compliance-Rahmenwerk des Unternehmens (COMMIT) gesteuert. Die Funktion, die die jeweilige Maersk-Richtlinie verantwortet, ist dafür zuständig, die hier formulierten Regeln auch hinsichtlich der Menschenrechte zum Leben zu erwecken und ihre Einhaltung sicherzustellen.

Beispielsweise überwacht der Chief Human Resources Officer (CHRO) Maersks Verpflichtungen in Bezug auf Vereinigungsfreiheit, was bedeutet, dass sein Team die entsprechenden Due Diligence Maßnahmen durchführt, einschließlich Bewertungen,

Sensibilisierungsmaßnahmen und Reaktionen auf Herausforderungen, die in diesem Kontext entstehen. Der Head of Procurement überwacht mit den Geschäftsbereichsleitungen u.a. die Achtung der Menschenrechte in der Lieferkette. Durch diesen Mainstreaming-Ansatz versucht Maersk, die Menschenrechte Schritt für Schritt in diejenige Unternehmensfunktionen zu integrieren, die am besten geeignet sind, die jeweiligen menschenrechtlichen Risikothemen aufzunehmen und anzugehen.

Rolle der Unternehmensführung

Die Aufsicht über das Compliance-Rahmenwerk COMMIT liegt bei der Unternehmensleitung. Sie nimmt diese über den Vorstand und die Rechtsabteilung wahr, die das System verantworten. Der Vorstandsvorsitzende und der CEO werden sowohl über die laufenden Fortschritte als auch über den Umgang mit spezifischen Fällen informiert.

Angesichts der zunehmenden regulatorischen Entwicklungen in diesem Bereich erkennt Maersk jedoch die Notwendigkeit eines weiteren proaktiven Engagements seiner Führungsspitze zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht an.



UMSETZUNG DER KERNELEMENTE

Grundsaterklärung

Maersks Selbstverpflichtung zur Wahrnehmung der menschenrechtlichen Sorgfalt und der VN-Leitprinzipien ist Teil seiner Verpflichtung zu den 10 Prinzipien des UN Global Compact. Relevante Menschenrechtsaspekte sind in der internen Governance, den COMMIT-Regeln, enthalten. Sie umfassen die wichtigsten Richtlinien und legen fest, was aus Sicht des Unternehmens in Bereichen wie Korruptionsbekämpfung, Arbeitsnormen, verantwortungsvolle Beschaffung und Sicherheit zu tun ist. Diese Regeln basieren auf internationalen Standards, einschließlich Menschenrechtsstandards. Die menschenrechtliche Grundsaterklärung von Maersk ist in den Verhaltenskodex für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Lieferanten integriert. Als Teil des COMMIT-Systems - dem Compliance-Rahmenwerk von Maersk - hat jede Regel eine/n bestimmte/n Zuständige/n, der/die verantwortlich und rechenschaftspflichtig ist und an einen organisationsübergreifenden COMMIT-Rat berichtet.

Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

Maersk analysiert menschenrechtliche Risiken auf verschiedene Weisen, zum Beispiel mit Blick auf das Gesamtunternehmen, auf die Lieferketten und auf strategische Geschäftsentscheidungen. Dabei führt das Unternehmen eine umfassende Risikoanalyse entlang seiner Geschäftsprozesse, Funktionen und deren regionalen Fußabdruck durch, um die relevanten Bereiche für das Unternehmen zu identifizieren, die mit dem Thema Menschenrechte in Berührung kommen (siehe Abbildung 2).

Weitere Risikobewertungen werden von den Funktionen (z.B. Personal oder Einkauf) durchgeführt, die für die verschiedenen Themen zuständig sind. So werden z.B. alle zwei bis drei Jahre die Arbeitnehmerrechte in allen Geschäftseinheiten weltweit umfassend bewertet. Dieser Prozess umfasst sowohl direkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Beschäftigte von Dritten und wird vom Global Head of Employee Relations geleitet.

Die Abteilung für verantwortungsvolle Beschaffung überprüft Lieferanten auf Risiken, einschließlich der Menschenrechtsaspekte.

Sicherheit	Das Recht auf Leben und das Recht auf den höchsten erreichbaren Gesundheitsstandard
Beziehungen zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	Menschenrechtsprinzipien und -normen in Bezug auf Arbeit, wie Vereinigungsfreiheit, Tarifverhandlungen, Gleichbehandlung, Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Arbeitszeiten, Entlohnung, Privatsphäre, Ruhe und Freizeit
Diversität und Inklusion	Das Recht auf Freiheit von Diskriminierung und das Recht auf Familienleben
Verantwortungsvolle Beschaffung	Menschenrechtsprinzipien und -normen in Bezug auf Arbeit, wie oben beschrieben
Recycling von Schiffen	Menschenrechtsprinzipien und -normen in Bezug auf Arbeit, insbesondere das Recht auf Leben und das Recht auf den höchsten erreichbaren Gesundheitsstandard
Emissionen	Das Recht auf den höchsten erreichbaren Gesundheitsstandard

Abbildung 3: Maersks Menschenrechtsthemen entlang wichtiger Wirkungsbereiche⁵

Das Monitoring folgt einem risikobasierten Ansatz: Dabei wurden zuletzt 15 Lieferantenkategorien mit hohem Risiko identifiziert.

Lieferanten, die in Hochrisikokategorien fallen, durchlaufen intensivere Prüfungen. Außerdem arbeitet Maersk mit diesen Lieferanten stärker zusammen und tauscht sich mit ihnen öfter aus. Für Bereiche wie Schiffs- und Terminalbau sowie indirekte Rekrutierung und Personaleinstellung werden verstärkte Maßnahmen durchgeführt. In ausgewählten Bereichen mit höherem Risiko, wie etwa Werften, blickt Maersk auch über die erste Stufe der Lieferkette (Tier 1) hinaus. Beim Schiffsrecycling ist Maersk permanent auf den Werften präsent und auditiert sie und bietet Schulungen und Einsätze in der Umgebung an.

Menschenrechtsbezogene Risiken werden auch vor größeren Akquisitionen und Investitionsentscheidungen durch Sorgfaltspflichtenprozesse geprüft. Maersk greift proaktiv neu aufkommende Risikobereiche auf, während sich das Unternehmensprofil entwickelt und verändert. So begann man beispielsweise vor kurzem damit, sich systematischer mit Datenethik – einschließlich betroffener Menschenrechte – zu befassen. Auch externe Ereignisse wirken sich auf Menschenrechtsrisiken aus. Dazu gehört zum Beispiel die Sorge um das Wohlbefinden von Seeleuten, die aufgrund der COVID-Pandemie nicht in der Lage waren, ihre Schicht zu wechseln und von Maersk proaktiv angegangen werden.

Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

Maersk integriert die Achtung der Menschenrechte in bestehende Prozesse. Dabei sind die verschiedenen Prozessverantwortlichen dafür zuständig, Maßnahmen zu ergreifen und deren Wirksamkeit zu überprüfen. So wurden beispielsweise Maßnahmen umgesetzt, welche Themen wie etwa Überstunden oder Einbehaltung persönlicher Dokumente adressieren, die im Rahmen der globalen Selbstauskunft zu Arbeitsrechten aufkamen. Die Abteilung für Beschaffung überwacht die Umsetzung von Aktionsplänen zur Verbesserung, die nach Lieferantenbewertungen und Audits erstellt werden.

Im Bereich des Schiffsrecyclings hat Maersk in die Entwicklung eines verantwortungsvollen Recyclingstandards für Schiffe investiert, der eine Arbeits- und Menschenrechtskomponente enthält. Der Standard wird regelmäßig überprüft und weiterverfolgt. Die Ergebnisse werden auf einer speziellen Webseite veröffentlicht, auf der die Werften die Einhaltung hoher Sicherheits-, Sozial- und Umweltstandards nachweisen.

Maersk legt auch einen Schwerpunkt auf Schulung und Sensibilisierung der gesamten Organisation. Das E-Learning-Modul zu Arbeitsrechten wurde bis 2019 von mehr als 70 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgeschlossen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Bereichen mit höherer Risikoexposition tätig sind, z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Personalagenturen, erhalten spezifischere Präsenzschulungen. Zusätzliche Sensibilisierungs- und Orientierungsmaßnahmen bestehen für Themen wie Gleichbehandlung und Belästigung. Maersk definiert Ziele für seinen menschenrechtlichen Sorgfaltsansatz und misst und berichtet den Fortschritt in Bezug auf diese Ziele.

Weitere Indikatoren existieren in den oben genannten Bereichen, die für das Unternehmen menschenrechtlich relevant sind. Diese konzentrieren sich derzeit weitgehend auf die Inputs und Outputs der Maßnahmen (z.B. Anzahl der Prüfungen, Anzahl der Schulungen, Anzahl der Ergebnisse). Spezifische Wirkungsindikatoren wurden noch nicht definiert.



Kommunikation und Berichterstattung

Maersk kommuniziert und berichtet auf vielfältige Weise über die Aktivitäten des Unternehmens in Bezug auf die Wahrung der menschenrechtlichen Sorgfalt.

- + Informationen über Maersks Menschenrechtsansatz und die wichtigsten Aktivitäten in den verschiedenen Themenbereichen sind im Nachhaltigkeitsbericht enthalten – einschließlich der Verbindung zwischen Menschenrechtsaspekten und den Sustainable Development Goals. Diese Informationen sind auch auf der Webseite zu finden.
- + Maersk veröffentlicht eine Erklärung zur modernen Sklaverei, in der ein Ansatz zur entsprechenden Sorgfaltspflicht für seine Geschäftsbetriebe und Lieferketten beschrieben wird.



Beschwerdemechanismen

Maersk verfügt über ein Whistleblower-System, das für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und externe Stakeholder weltweit in 75 Sprachen zugänglich ist und von einem unabhängigen Dritten verwaltet wird. Es ermöglicht betroffenen Einzelpersonen und Gruppen, Bedenken hinsichtlich der Einhaltung von Vorschriften zu äußern, auch bezüglich menschenrechtlicher Aspekte im Zusammenhang mit Maersks Geschäftsbetrieb, Lieferanten, Auftragnehmer, externen Dienstleistern und anderen Geschäftspartnern, die direkt mit Maersk in Verbindung stehen.

Im Jahr 2019 gingen 141 Fälle im Zusammenhang mit der COMMIT-Regel für Arbeitnehmerbeziehungen ein. Die eingereichten Beschwerden reichen von Unterstützung bei Bildungsmaßnahmen bis hin zu unzureichender Bezahlung oder Belästigung und Diskriminierung.

Das Whistleblower-System wird weitgehend von den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt. Es kommt relativ selten vor, dass Drittparteien Maersks System nutzen. Es bleibt daher eine stete Herausforderung, das Bewusstsein innerhalb der Belegschaft zu schärfen, insbesondere für vulnerablere Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber sowie darüber hinaus für Dritte.

Von Zulieferern verlangt Maersk, dass deren Beschäftigte Zugang zu funktionierenden Beschwerdemechanismen an ihren Arbeitsplätzen haben, und überprüft dies im Rahmen der Lieferantenbewertungen.

3.5 BASF SE

Menschenrechtliche Sorgfalt ist bei BASF ein zentrales Thema, das in der Menschenrechtsposition und im Verhaltenskodex von BASF verankert ist. In den vergangenen zwei Dekaden wurde es kontinuierlich anhand internationaler Kodizes weiterentwickelt – und in Managementsysteme integriert. Gemäß dem Unternehmenszweck – Chemie für eine nachhaltige Zukunft – spiegelt sich in diesen Maßnahmen auch die intrinsische Motivation im Unternehmen, menschenrechtliche Sorgfalt zu gewährleisten. Gleichzeitig erfüllt man damit auch die Erwartungen externer Anspruchsgruppen.



BUSINESS CASE

Die systematische Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt beruht auf dem Grundverständnis von BASF, sich im Wirtschafts- und Gesellschaftssystem verantwortungsvoll zu verhalten. Gleichzeitig steigen die Erwartungen und Anforderungen von Politik (z.B. EU Social Taxonomy), Gesellschaft, Kunden und Investoren an die Einhaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten in der Wertschöpfungskette. Daraus leitet sich u.a. die Geschäftsrelevanz menschenrechtlicher Sorgfalt für Unternehmen ab. Die Standards von BASF gelten weltweit, auch dann, wenn sie über lokale gesetzliche Anforderungen hinausgehen. Maßnahmen und Kriterien zur Überprüfung und Einhaltung der Menschenrechte sind u.a. integriert in Prozesse

zur Lieferantenbewertung und in globale Managementsysteme zu Umwelt, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Produktverantwortung. Sie sind außerdem integriert in die Bewertung von Investitions-, Akquisitions- und Devestitionsprojekten, in Produktbewertungen entlang des Lebenszyklus sowie in Systeme zur Überprüfung von Arbeits- und Sozialstandards. Die Einhaltung der Menschenrechte ist auch ein verpflichtendes Element in den Verträgen mit Kontraktoren der BASF-Gruppe, die in diesen Bereichen tätig sind. Aus diesen Maßnahmen und Kriterien wird die Geschäftsrelevanz von menschenrechtlicher Sorgfalt deutlich.



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Chemische Industrie
- + Chemiekonzern mit einem diversen Portfolio entlang der Geschäftssegmente Chemicals, Materials, Industrial Solution, Surface Technologies, Nutrition & Care und Agricultural Solutions
- + Mehr als 110.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in rund 90 Ländern
- + Börsennotiertes Unternehmen

”

| Menschenrechtliche Sorgfalt ist eine Daueraufgabe – „fertig“ ist man voraussichtlich nie.

| Das Thema menschenrechtliche Sorgfalt muss quer durch alle Einheiten und Geschäftsbereiche im Unternehmen diskutiert werden. Die unterschiedlichen Kompetenzen und Sichtweisen im Unternehmen helfen dann, das Thema konkret in die Praxis zu übertragen.

| Wir suchen den konstruktiven Dialog mit Zivilgesellschaft und Politik zum Thema Menschenrechte.

“



© BASF

BASF
We create chemistry

HERAUSFORDERUNGEN

Die **Wertschöpfungsketten** von großen Konzernen wie BASF bringen eine hohe Komplexität mit sich: Mit über 70.000 Tier-1 Lieferanten hat BASF „upstream“ einen weiten Pool an direkten Business Partnern und Rechteinhabern. Da Produkte von BASF entweder direkt oder zumindest als Bestandteil von Produkten Dritter an den Endverbraucher verkauft werden, ist „downstream“ fast jeder Konsument auch eine Rechteinhaberin oder ein Rechteinhaber im weiteren Sinne.

Interkulturelle Komplexität, die mit der internationalen Vernetztheit multinationaler Unternehmen einhergeht: Werte und Normen, die z.B. in Deutschland gelten, müssen nicht zwingendermaßen auch immer weltweit gültig sein. Die Universalität der Menschenrechte trifft daher oft auf divergierende lokale Normen.

Die Förderung der Einsicht, intern und extern, dass die Achtung menschenrechtlicher Sorgfalt **zwei wesentliche Umdenkprozesse** erfordert:

1. Eine ganzheitliche und ernsthafte Herangehensweise erfordert die Zusammenarbeit von Unternehmen und Staaten – mit klaren Rollenverteilungen,
2. menschenrechtliche Sorgfalt umfasst nicht nur „Risiken für Unternehmen“, sondern auch „Risiken für Rechteinhaber“.

ERFOLGSFAKTOREN

Einbettung der menschenrechtlichen Sorgfalt in die Organisation, d.h. in bestehende Strategien, Prozesse, Steuerungs-, Service- und Geschäftseinheiten. Die Relevanz des Themas für das tägliche Geschäft ist kontinuierlich herauszustellen.

Um die menschenrechtliche Sorgfalt verständlich aus den Unternehmenswerten abzuleiten und kontinuierlich in die Steuerungsinstrumente und Prozesse zu integrieren, ist für BASF die **Unterstützung durch Vorstand und Geschäftsführung** ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Einheitsübergreifendes Expertenteam: Eine Gruppe interner Sachverständiger aus den Facheinheiten Gesundheit und Umwelt, Nachhaltigkeitsstrategie, Compliance, Recht, Einkauf, Sicherheit, Personalwesen, Lieferkette sowie aus den Unternehmensbereichen arbeitet intensiv zusammen, um Maßnahmen zum Thema menschenrechtliche Sorgfalt einheitsübergreifend zu koordinieren.

Die **Schaffung einer Erwartungshaltung**, dass es sich bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt um einen **dynamischen, dialogischen und kollaborativen Prozess** handelt und daher **stetige Stakeholder-Beratungen** erfordert, z.B. über Netzwerke oder den BASF-eigenen Human Rights Advisory Council, dem externe Experten angehören. Hierfür beteiligt sich BASF an **Partnerschaften** (z.B. Together for Sustainability), Brancheninitiativen (Chemie Hoch Drei) und Netzwerken (z.B. DGCN). Im Austausch mit diesen Gruppen können die Themen und Erfahrungen konkretisiert, vertieft und weiter verbreitet werden.

ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Governance und Integration

Seit 2020 wird bei BASF das Thema Menschenrechte von der Abteilung Compliance koordiniert und gesteuert; zu ihren Aufgaben gehört auch die Entwicklung von verbindlichen Regelwerken. Zudem wurde die interne Organisation durch die Bildung einer einheitsübergreifenden Expert Working Group (EWG) gestärkt. Experten aus relevanten Einheiten, wie Nachhaltigkeit, Recht, Einkauf, Environment, Health & Safety, Human Resources, Supply Chain, Kommunikation, Investor Relations und Sicherheit sowie Vertreter ausgewählter operativer Einheiten arbeiten hier eng zusammen. Die EWG prüft und verbessert die Due-Diligence-Mechanismen zum Schutz der Menschenrechte, verfolgt externe Entwicklungen, unterstützt und berät in herausfordernden und kritischen Situationen, bei der Weiterentwicklung interner Prozesse und bei der Erarbeitung von Weiterbildungsangeboten. Zusätzlich zu den internen Einheiten und Gruppen hat BASF 2020 einen Beirat, den Human Rights Advisory Council (HRAC), eingerichtet, um beim Thema Menschenrechte externe unabhängige und internationale Expertise systematisch einzubeziehen.

Für BASF ist es besonders wichtig, dass Nachhaltigkeit und das dazugehörige Thema Menschenrechte nicht „gesondert, ergänzend“ angegangen werden, sondern klar in die Unternehmensstrategie und -prozesse integriert sind und von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden und mitgetragen werden, auch wenn dieser kontinuierliche Prozess aufwendig ist. Als BASF z.B. eine Portfoliosegmentierung nach

Nachhaltigkeitskriterien vorgenommen hat, wurden viele Mitarbeitende verschiedener Professionen miteinbezogen. In den Gesprächen und Workshops wurden nicht nur anwendungsspezifische Nachhaltigkeitskriterien, sondern auch übergreifende Themen mit Bezug zu Menschenrechten diskutiert.

Rolle der Unternehmensführung

Die Unternehmensführung ist ein zentraler Treiber für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt bei BASF: Der „Tone from the Top“ ist eine wichtige Grundlage für die Umsetzung und für die Einbettung im gesamten Unternehmen. Der Chief Compliance Officer trägt die Governance-Verantwortung für das Thema Menschenrechte und bindet den Vorstand regelmäßig mit ein.

Alle BASF Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte tragen eine Verantwortung, im Einklang mit dem Verhaltenskodex zu handeln und werden entsprechend geschult. Kernbestandteile von Schulungen für Führungskräfte sind die Verantwortung der Führungskräfte, die Verknüpfung mit den Unternehmenswerten sowie intrinsische und extrinsische Motivationen des Unternehmens.

Um auch in Vorstandsdiskussionen externe Expertise einzubinden, kann der Vorstand auf einen unabhängigen Rat zurückgreifen: in gemeinsamen Treffen mit dem seit 2013 bestehenden Stakeholder Advisory Council und mittelbar auf die spezifische Expertise des Human Rights Advisory Councils.



UMSETZUNG DER KERNELEMENTE

Grundsatzklärung

BASF hat ihr Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte in einer eigenständigen Menschenrechtsposition festgehalten und veröffentlicht. Weitere interne Regelwerke, wie der übergeordnete Verhaltenskodex oder der Verhaltenskodex für Lieferanten, regeln spezifische menschenrechtliche Themen.

Da BASF ihre menschenrechtliche Verantwortung als kontinuierlichen Prozess versteht, werden Richtlinien und Prozesse fortlaufend überprüft und, wenn erforderlich, aktualisiert. So hat sie z.B. ihre erste, bereits vor Verabschiedung der UN-Leitprinzipien bestehende Menschenrechtsposition mit Blick u.a. auf die UNGP grundlegend überarbeitet und 2019 verabschiedet. Für die Überarbeitung wurden neben externer Expertise auch interne Fachabteilungen eingebunden, um interdisziplinäre Aspekte einzubringen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen.

BASF hat sich hierbei die notwendige Sorgfalt und Zeit genommen, um sowohl Mitarbeitende als auch den Vorstand aktiv miteinzubeziehen, zu sensibilisieren und zu schulen. Für BASF war nicht nur die fertig aktualisierte Menschenrechtsposition wichtig – der Fokus lag auf dem Weg dahin und darauf, dass die Position von vornherein gelebt wird.

Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

BASF ermittelt menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen über verschiedene interne Risikoanalyseprozesse, darunter die Analyse von Länder- und Produktkategorie-Risiken und Produktverantwortung (sowohl BASF-intern als auch in der Lieferkette).

Durch die Integration von Menschenrechtsaspekten in die Unternehmensführung, wird das Thema grundsätzlich in Geschäftsprozessen und Entscheidungen, wie z.B. Investitionsentscheidungen im Hinblick auf Sach- oder Finanzinvestitionen berücksichtigt. Dadurch kann BASF mögliche negative Auswirkungen auf die Menschenrechtssituation frühzeitig erkennen.

Darüber hinaus hat BASF 2020 eine umfassende Bestandsanalyse bezüglich des Human-Rights-Managementsystems und zugehöriger Prozesse durchgeführt. Die Auswertung zeigt, dass wichtige Meilensteine im Bereich Menschenrechte und hinsichtlich Due-Diligence-Prozessen erreicht wurden. Hierzu gehört beispielsweise die Einführung expliziter Abfragen von Due-Diligence-Aspekten bei Risikoanalysen durch Geschäftseinheiten, standardmäßigen Lieferantenbewertungen oder Bewertungen für Investitionsprojekte.

Die Analyse, die mit dem Vorstand erörtert wurde, weist allerdings auch Verbesserungspotenzial auf, das BASF im Hinblick auf ihr Anspruchsniveau verfolgen möchte. Dies betrifft beispielsweise die weitere Stärkung des Bewusstseins für Menschenrechtsthemen in der globalen Organisation. Es bedarf kontinuierlicher Bemühungen, um allen Mitarbeitenden die Relevanz dieses Themas in der täglichen Arbeit noch deutlicher vor Augen zu führen. Daneben möchte BASF ihre Due-Diligence-Prozesse erweitern, um noch effektiver Herausforderungen auf verschiedenen Stufen ihrer Wertschöpfungsketten zu identifizieren.

Die Ergebnisse dieser Analyse werden genutzt, um Maßnahmen abzuleiten, um kontinuierlich noch besser zu werden und die identifizierten Risiken und negativen Auswirkungen noch weiter zu reduzieren.

Zusätzlich tauscht sich das Unternehmen im Rahmen von sogenannten Nachbarschaftsforen (Community Advisory Panel) mit den Anliegern aus der Nachbarschaft ihrer Produktionsstandorte aus. In Gesprächen zwischen den eingeladenen Gemeindemitgliedern und dem Standortmanagement werden auch Sorgen und Risiken oder negative Auswirkungen auf die Gemeinde thematisiert. Diese Foren dienen damit nicht nur zur Einbindung von Rechteinhaberinnen und -inhabern, sondern ermöglichen es BASF auch Risiken und Beschwerden frühzeitig aufzunehmen und zu adressieren.

Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

Bei der Umsetzung von Maßnahmen geht BASF systematisch vor und integriert sowohl die Maßnahmen selbst als auch die Kriterien zur Überprüfung ihrer Wirksamkeit in (strategische) Kernprozesse und -systeme, wie beispielsweise:

1. Prozesse und Kriterien zu Risiko-, Investitions-, Produkt- und Lieferantenbewertungen,
2. globale Managementsysteme zu Umwelt, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Produktverantwortung und
3. Schulungen, u.a. auch für BASF-Führungskräfte.



Auszüge aus der Menschenrechtsposition⁶ und dem BASF-Bericht 2020⁷:

Wie Staaten in der Pflicht zum Schutz der Menschenrechte stehen, bekennen wir uns dazu, Menschenrechte in unseren eigenen Tätigkeiten zu achten. Wir nehmen es gerne an, den Respekt für Menschenrechte in unseren Beziehungen mit Geschäftspartnern entlang der Wertschöpfungskette zu fördern, mit unseren Nachbarn in den Gemeinden, in denen wir tätig sind, zu leben sowie bei der Anwendung unserer Produkte zu unterstützen.

Wann immer wir Menschenrechtsverletzungen in unserer Wertschöpfungskette gewahr werden, werden wir unsere Partner auffordern, diese umgehend zu beenden. Gegebenenfalls unterstützen wir unsere Partner, die Zivilgesellschaft oder branchenübergreifende Initiativen, um entsprechende Herausforderungen gemeinsam und ausgehend von einer breiteren Basis anzugehen. In anderen Fällen machen wir uns auf die Suche nach alternativen Geschäftsmöglichkeiten und behalten uns das Recht vor, eine Geschäftsbeziehung zu beenden.

Wir wollen vermeiden, dass unser Handeln negative Auswirkungen auf Menschenrechte hat. Zur Identifizierung negativer Auswirkungen nutzen wir bereits seit langem Monitoring- und Managementsysteme. Unsere Maßnahmen und Kriterien zur Überprüfung und Einhaltung der Menschenrechte sind unter anderem integriert in Prozesse zur Lieferantenbewertung und in unsere globalen Managementsysteme zu Umwelt, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Produktverantwortung. Sie sind außerdem integriert in die Bewertung von Investitions-, Akquisitions- und Devestitionsprojekten, in Produktbewertungen entlang des Lebenszyklus sowie in Systeme zur Überprüfung von Arbeits- und Sozialstandards.



Projekte und Allianzen für die Förderung von verantwortungsvollen Lieferketten:

BASF engagiert sich in verschiedenen Projekten und Allianzen zur Förderung von verantwortungsvollen und nachhaltigen globalen Lieferketten. Um beispielsweise Nachhaltigkeit und Innovationen in der Wertschöpfungskette für Batterien zu stärken, bringt sich das Unternehmen darüber hinaus in verschiedene internationale Initiativen ein. Hierzu zählt die Global Battery Alliance (GBA), die BASF 2017 mitgegründet hat. Sie bringt Unternehmen, Regierungen und Zivilgesellschaft zusammen und entwickelt Standards und Instrumente, um die Wertschöpfungskette für Batterien sozial verantwortlich, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig sowie innovativ zu gestalten. So arbeitet BASF mit der GBA zum Beispiel an einem Batteriepass, der künftig Informationen zur Nachhaltigkeit einer Batterie enthalten und so die Transparenz in der Wertschöpfungskette steigern soll. Darüber hinaus engagiert sich BASF als Mitglied der Responsible Minerals Initiative (RMI).

Gemeinsam mit BMW, Samsung SDI, Samsung Electronics, Volkswagen und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) beteiligt sich BASF seit 2018 an der Initiative „Cobalt for Development“. Das Projekt zielt darauf ab, die Arbeitsbedingungen im Kleinstbergbau sowie die Lebensbedingungen für die umliegenden Gemeinden in der Demokratischen Republik Kongo nachhaltig zu verbessern. In Zusammenarbeit mit den lokalen Bergbaukooperativen, den Regierungsbehörden und zivilgesellschaftlichen Organisationen soll das Projekt die Einhaltung von Gesetzen, die Verbesserung der Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen, das Umweltmanagement sowie das wirtschaftliche und soziale Wohlergehen stärken. Keiner der Auftraggeber betreibt Projektminen.

Auch zu anderen Rohstoffen engagiert sich BASF in Projekten und Partnerschaften, um nachhaltige Standards zu etablieren und deren Gewinnung unter umwelt- und sozialverträglichen Bedingungen zu gewährleisten. Zu diesen Projekten gehören beispielsweise das Rambutan-Programm für eine sozial- und umweltverträgliche Lieferkette für eine nachhaltige Produktion von bioaktiven Inhaltsstoffen, sowie ein Programm für den nachhaltigen Anbau von Rizinusbohnen.



Kommunikation und Berichterstattung

BASF nutzt verschiedene Formate für ihre externe menschenrechtsbezogene Kommunikation, z.B.:

1. Die Webseite mit einer eigenen Seite zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht, auf der wesentliche Informationen zur Menschenrechtsstrategie und der Umsetzung der Kernelemente veröffentlicht werden.
2. Einen Abschnitt im jährlichen integrierten Geschäftsbericht, in dem ebenfalls zu globalen Zielen und zu Maßnahmen zur Integration von Menschenrechtsthemen in Geschäftstätigkeiten, sowie über die Anzahl eingereicherter Beschwerden berichtet wird.
3. Kontinuierlicher Dialog mit Stakeholdern in eigenen Formaten (Advisory Councils), vor allem aber auch durch Engagement in sektorübergreifenden Netzwerken, wie dem Deutschen Global Compact Netzwerk, dem WBCSD, CSR Europe oder econsense – spezifisch zu Menschenrechten über die Global Business Initiative on Business and Human Rights oder auch in der Brancheninitiative „Chemie Hoch Drei“.

Intern kommuniziert BASF das Thema sowie die dazugehörige Strategie, Maßnahmen und Fortschritte beispielsweise durch den Verhaltenskodex für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie über Dialogveranstaltungen und Medien der Mitarbeiterkommunikation.



Beschwerdemechanismen

Der wichtigste Beschwerdemechanismus der BASF ist ihre weltweite Compliance-Hotline, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Dritte nutzen können. Beschwerden, sowie beispielsweise Verstöße gegen Gesetze und Unternehmensrichtlinien können außerdem auch per Post oder E-Mail eingereicht werden. Außerdem nutzt BASF auch ihre Nachbarschaftsforen, um Sorgen und Beschwerden frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. BASF möchte ihr Beschwerdesystem 2021 weiter entwickeln und zu einem weltweiten Hotline- und Berichtssystem vereinheitlichen. Verbesserungsmaßnahmen, die von der Corporate Compliance, der internen Expertengruppe und dem BASF HRAC identifiziert und entwickelt wurden, werden bereits vorbereitet. Dazu gehören z.B. Sensibilisierungsmaßnahmen sowie Schulungskonzepte und -inhalte.

3.6 BIERBAUM-PROENEN GmbH & Co. KG

Bierbaum-Proenen steuert menschenrechtliche Sorgfalt aus der Funktion Einkauf / Nachhaltigkeit.

Die wichtigsten Grundsätze des Ansatzes sind:

1. die Verankerung in die Unternehmensgrundprinzipien,
2. das Engagement und die Involvierung der Geschäftsführung sowie
3. die Mitgliedschaft in Multi-Stakeholder Initiativen wie etwa der Fair Wear Foundation (FWF).



BUSINESS CASE

Die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten hat für Bierbaum-Proenen sowohl einen sozialen als auch einen geschäftlichen Wert: Durch das Engagement sollen Arbeitsstellen langfristig gesichert und

Arbeitsbedingungen verbessert werden. Für das Geschäft wirkt sich das risikominimierend aus und kann Bierbaum-Proenen einen Vorteil in Ausschreibungen verschaffen.



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Textil
- + 360 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (inkl. der eigenen Produktionsstätte)
- + Tätig in der Produktion und im Verkauf von Berufsbekleidung und Schutzkleidung für Geschäftskunden und Endverbraucher
- + Inhabergeführtes Familienunternehmen

”

Man kann das Ziel nur gemeinsam erreichen – menschenrechtliche Sorgfalt ist ein gemeinsames Projekt, an dem alle mitwirken müssen.

Wenn keine Beschwerden über die Beschwerdemechanismen eingereicht werden heißt es nicht, dass es tatsächlich keine Probleme gibt. Es kann auch sein, dass der Mechanismus noch nicht richtig funktioniert oder genutzt wird.

“

HERAUSFORDERUNGEN

Zielkonflikt:

Eine der größten Herausforderungen ist der Zielkonflikt zwischen Kosten und Nutzen für das eigene Unternehmen. Einerseits ist das Engagement für menschenrechtliche Sorgfalt bei einigen Ausschreibungen förderlich. Andererseits wird es nicht immer vom Markt belohnt: Oft wird Bierbaum-Proenen mit den Wettbewerbern nur anhand des Preises verglichen. Dabei können Wettbewerber mit Produktionsstandorten im Ausland und ohne ernsthafte Nachhaltigkeitsumsetzung kurzfristig im Vorteil sein.

Aufwendige Berichterstattung:

Die Umsetzung der verschiedenen Berichterstattungsanforderungen von unterschiedlichen Multi-Stakeholder Initiativen (wie etwa dem Textilbündnis oder der Fair Wear Foundation) ist mit hohem Ressourcenaufwand verbunden. Bierbaum-Proenen würde sich eine Standardisierung der Berichterstattungsanforderungen wünschen, um seine Ressourcen stärker für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen verwenden zu können.

ERFOLGSFAKTOREN

Umfangreiche und ganzheitliche Risikoanalysen: Für Bierbaum-Proenen ist es wichtig, dass die Risikoanalysen über die menschenrechtlichen Risiken hinausblicken. Dies gewährt dem Familienunternehmen ein ganzheitliches Bild der relevanten Risiken. Dadurch wählt es nicht nur Lieferanten aus, die sozial- und umweltverträglich produzieren, sondern mit denen es auch langfristige Partnerschaften aufbauen kann, um sich gemeinsam weiterzuentwickeln.

Enge und langfristige Beziehungen mit Lieferanten: Die Entwicklung einer Partnerschaft mit Lieferanten ermöglicht es, gemeinsam und kontinuierlich soziale und ökologische Ziele umzusetzen und zu verbessern.

Pilotprojekte: Werden genutzt, um neue Ansätze oder Maßnahmen zu testen und Schritt für Schritt auszurollen, wie z. B. durch das Projekt „Supporting Fairtrade Cotton“.

Mitgliedschaft in Initiativen: Die Mitgliedschaft in und Zusammenarbeit mit Brancheninitiativen gewährleistet Bierbaum-Proenen den Zugang zu Ansätzen, Tools und Netzwerken sowie die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Unternehmen.

⚓ ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Governance und Integration

Bierbaum-Proenen hat die Abteilungen Einkauf und Nachhaltigkeit zusammengelegt. Das sind die zwei wichtigsten Abteilungen im Unternehmen, wo menschenrechtliche Sorgfalt geplant und konkret umgesetzt wird.

So wird z.B. auf pünktliche Zahlungen für Lieferanten Wert gelegt und bei neuen Designs überlegt, woher und unter welchen Bedingungen neue Materialien beschafft werden können. Auch in anderen Abteilungen, z. B. Produktion, werden Menschenrechtsanforderungen umgesetzt, auch wenn sie nicht explizit in deren Funktionsbeschreibungen enthalten sind.

Zusätzlich werden menschenrechtliche Themen über interne Governance-Strukturen und Kommunikationskanäle gesteuert. Zum Beispiel werden die Ergebnisse der Brand Performance Checks der Fair Wear Foundation mit allen Abteilungen geteilt. Sofern ein Handlungsbedarf identifiziert wurde, ergreifen die betroffenen Abteilungen Maßnahmen.

Rolle der Unternehmensführung

Die Abteilung Einkauf / Nachhaltigkeit informiert und involviert die Geschäftsführung engmaschig über Status, Fortschritte und Herausforderungen im Themenbereich Menschenrechte.

Auf dieser Basis kommuniziert die Geschäftsführung regelmäßig an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit stellt Bierbaum-Proenen drei Dinge sicher:

1. Das gesamte Unternehmen erhält relevante Informationen,
2. alle arbeiten in eine Richtung und
3. menschenrechtliche Sorgfalt wird Teil der Unternehmenskultur.

Um Maßnahmen für menschenrechtliche Sorgfalt zu ergreifen und umzusetzen, braucht es das Engagement der Führungskräfte.



UMSETZUNG DER KERNELEMENTE

Grundsaterklärung

Nachhaltigkeit, zu der bei Bierbaum-Proenen auch menschenrechtliche Sorgfalt zählt, ist einer der fünf Grundsätze des Familienunternehmens und in den Unternehmensprinzipien verankert. Daher wurde auf eine eigenständige Grundsaterklärung zur Achtung der Menschenrechte bisher verzichtet. Menschenrechtliche Risiken in der Lieferkette wurden mit einer Lieferantenrichtlinie konkreter aufgegriffen.

Darüber hinaus hat sich Bierbaum-Proenen mit dem Beitritt in die Fair Wear Foundation auch für deren Prinzipien verpflichtet.

Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

Die Wahrnehmung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht bezieht sich bei Bierbaum-Proenen auf Produzenten, Lieferanten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um potenzielle Menschenrechtsauswirkungen zu ermitteln, führt das Familienunternehmen sowohl bei neuen als auch bestehenden Zulieferern und Märkten systematische Risikoanalysen durch (Abbildung 3 (Schritte der Risikoanalyse)). Analysiert werden soziale sowie ökologische Risiken mit dem Ziel, die Risikofelder zu priorisieren und deren mögliche Auswirkungen auf das Geschäft zu bewerten.

Die Lieferantenbewertungen finden jährlich statt und werden in Jahresgesprächen und als Verhandlungsgrundlagen genutzt. Dabei werden Ziele oder notwendige Maßnahmen für das kommende Jahr definiert.

Die Risikoanalyse geht über menschenrechtliche Risiken hinaus und bezieht z.B. auch politische Beziehungen zwischen Beschaffungs- und Nachbarländern mit ein. Sollte es beispielsweise wegen politischer Unruhen vermehrt zu Lieferverzögerungen oder Lieferstopps kommen, könnte das zu Geschäftsproblemen bei Bierbaum-Proenen und zu Verschlechterungen in der Beziehung zum Lieferanten führen. Beides könnte wiederum zu einer Beendigung der Geschäftsbeziehungen und damit zu Jobverlusten auf Lieferantenseite führen.

Ein wichtiger Teil des Risikomanagements sind Vor-Ort-Besuche, bei denen in Gesprächen mit dem Management u.a. ökologische und soziale Anforderungen festgelegt werden. Darüber hinaus werden auch eingegangene Beschwerden zu menschenrechtlichen Themen als Informationen genutzt, die helfen, menschenrechtliche Risiken zu ermitteln. Auch diese werden in die Risikoanalyse aufgenommen.

Durch diese systematische Risikoanalyse versucht Bierbaum-Proenen mögliche Szenarien frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.



Abbildung 4: Schritte der Risikoanalyse von Bierbaum-Proenen (Nachhaltigkeitsbericht 2019, S. 28)⁸

Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

Bierbaum-Proenen setzt eine Reihe von Maßnahmen um, um die identifizierten Risiken zu mitigieren und negativen menschenrechtlichen Auswirkungen vorzubeugen. In Gesprächen mit Lieferanten werden Maßnahmen gegen Risiken definiert, die durch Lieferantenbewertungen und Audits identifizierte wurden. Bei Lieferantenbeziehungen und -zusammenarbeit setzt Bierbaum-Proenen auf Langfristigkeit, um Verbesserungen gemeinsam voranzutreiben. Das Unternehmen arbeitet beispielsweise seit 1994 mit Produktionspartnern in Pakistan oder seit 1995 mit Partnerbetrieben in Tunesien zusammen.

Darüber hinaus schult Bierbaum-Proenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu menschenrechtlichen Themen. Bierbaum-Proenen engagiert sich außerdem dafür, Fokusthemen aus Brancheninitiativen umzusetzen. Das Unternehmen bemüht sich zum Beispiel fortwährend um eine Verbesserung der Löhne, indem Preisverhandlungen mit Lieferanten an nachweisbare Lohnerhöhungen geknüpft werden. Sowohl Lohnangaben der Fair Wear Foundation als auch Audit-Ergebnisse werden als Quellen für den Vergleich zwischen ausgezahlten und Mindest- bzw. existenzsichernden Löhnen genutzt.

Des Weiteren ist Bierbaum-Proenen Mitglied verschiedener Bündnisse: Das Unternehmen beteiligt sich u.a. am Living Wage Incubator Project der Fair Wear Foundation und am Supporting Fairtrade Cotton Program für Baumwollbäuerinnen und -bauern. Letzteres wurde im Rahmen einer Projektarbeit 2019 ins Leben gerufen. Durch das Projekt möchte das Unternehmen den Anteil verwendeter Fairtrade-Baumwolle kontinuierlich steigern.

Der regelmäßige Austausch mit Stakeholdern, z.B. in Arbeitskreisen oder in den Multi-Stakeholder Initiativen, hilft Bierbaum-Proenen, den Bedarf und die Ausrichtung von Maßnahmen zu identifizieren oder bestehende Maßnahmen zu validieren, zu implementieren und zu kommunizieren.

Kommunikation und Berichterstattung

Die Berichterstattung in ihren verschiedenen Formaten ist Bierbaum-Proenen wichtig, um Transparenz und Glaubwürdigkeit zu schaffen und Stakeholdern einen Einblick in ihren Ansatz menschenrechtlicher Sorgfalt und Fortschritte zu geben.

Neben dem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht Bierbaum-Proenen u.a. Auditergebnisse verschiedener Produktionsstätten und Videoeinblicke in Produktionsbetriebe (z.B. in Tunesien). Zusätzlich werden Mitgliederberichte für das Textilbündnis und die Fair Wear Foundation (FWF) erstellt. Im Rahmen der FWF werden auch alle eingegangenen Beschwerden und Performance-Berichte veröffentlicht. Die FWF-Performance Berichte sind ebenfalls transparent auf der Webseite von Bierbaum-Proenen einsehbar.

Die breite Kommunikation hilft Bierbaum-Proenen, sich mit ihrem Engagement für soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu positionieren. Dabei geht sie offen mit Umsetzungshürden um. Ein Beispiel ist die Berichterstattung zur Gewährleistung existenzsichernder Löhne: Im Nachhaltigkeitsbericht legt Bierbaum-Proenen einerseits die Fortschritte dar, andererseits werden auch die Herausforderungen bei der Umsetzung transparent gemacht.

Beschwerdemechanismen

Bierbaum-Proenen nutzt den Beschwerdemechanismus der Fair Wear Foundation: Beschwerden können anonym eingereicht werden und werden von der Fair Wear Foundation auf Prinzipienverstöße überprüft, bevor sie an Bierbaum-Proenen weitergeleitet werden.

Alle eingegangenen Beschwerden und ihr Status werden auf der Webseite der Fair Wear Foundation veröffentlicht. Nachdem Bierbaum-Proenen die Beschwerden erhalten hat, arbeitet das Unternehmen mit dem betroffenen Produktionspartner und ggf. mithilfe der Fair Wear Foundation proaktiv an einer Lösung.

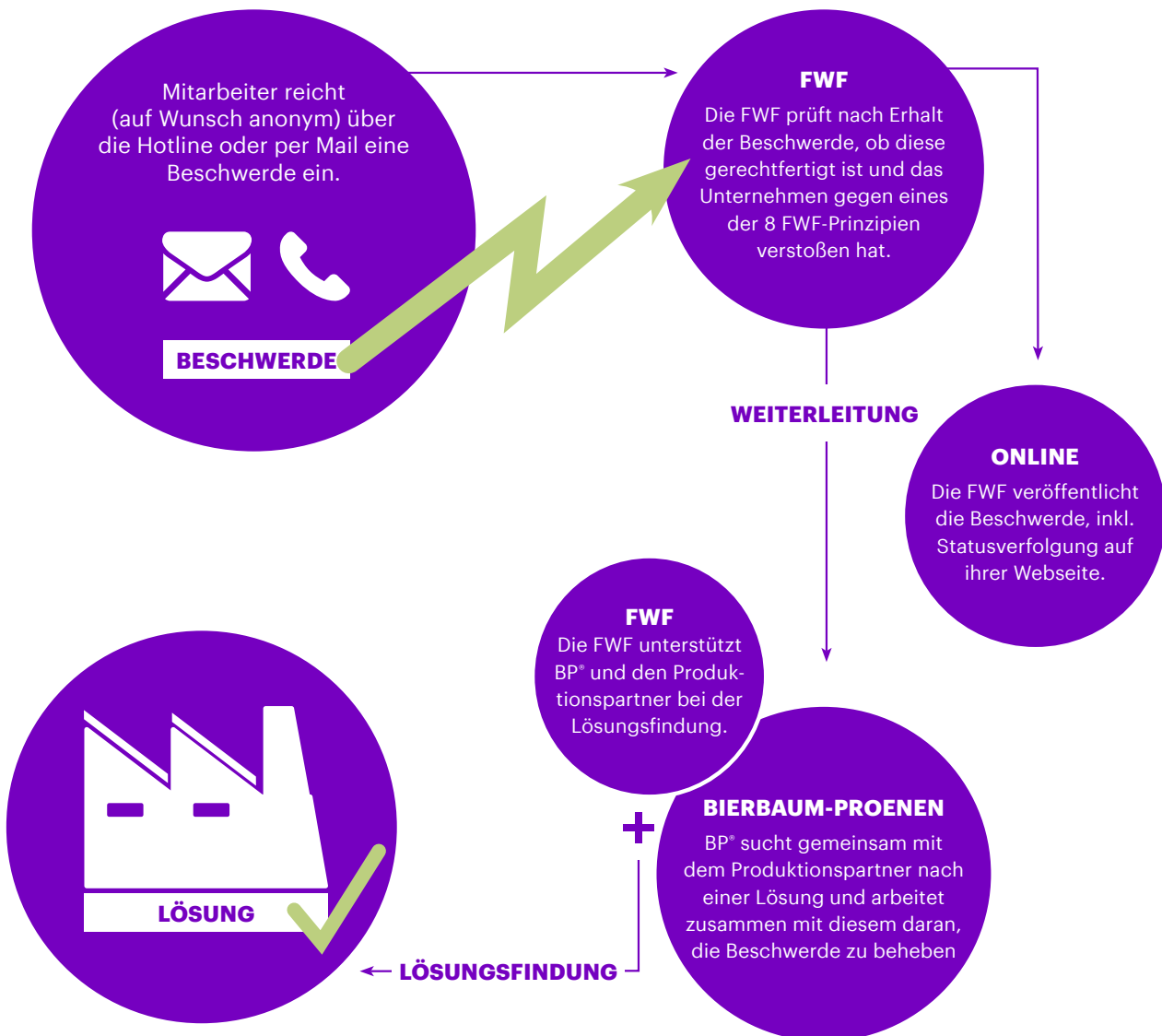


Abbildung 5: Ablauf eines Beschwerdeverfahrens unter Nutzung des Prozesses der Fair Wear Foundation (FWF) (Nachhaltigkeitsbericht 2019, S. 51)⁹

3.7 CONTINENTAL AG

Continental integriert die Anforderungen menschenrechtlicher Sorgfalt in bereits bestehende Prozesse sowie Organisationsstrukturen – und somit in das operative Kerngeschäft.

Darüber hinaus wird ein dezentraler, Bottom-up-Ansatz gelebt, über den sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit einbringen und Ansätze zur Wahrung menschenrechtlicher Sorgfalt an lokale Gegebenheiten und Bedarfe anpassen können.



BUSINESS CASE

Anfangs eher von der eigenen unternehmerischen Motivation getrieben – ohne Fokus auf den Business Case oder finanziellen Wertbeitrag – spürte Continental in den vergangenen Jahren eine steigende Nachfrage nach nachhaltigen Lösungen, insbesondere von Seiten der Kunden. Diese erwarten zunehmend, dass menschenrechtliche Sorgfalt in der Wertschöpfungskette ernsthaft gelebt wird – auch wenn sie die Anforderungen an Continental nicht immer genau spezifizieren können und diese gegenüber dem Zulieferer teils auch stark variieren.

Der hieraus resultierende geschäftliche Mehrwert drückt sich verstärkt als

Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern aus. Der Druck von Kunden wird auch als Hebel genutzt, um die Dringlichkeit und die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt intern voranzutreiben.

Zusätzlich und unabhängig zu diesem geschäftlichen Mehrwert ist es für Continental noch wichtiger, mit der kontinuierlichen Verbesserung der menschenrechtlichen Sorgfalt „einen wesentlichen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen und negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit zu reduzieren“ (Stichwort: Value & Impact).



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Technologie und Automobil
- + Mehr als 233.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 59 Ländern.
- + Continental ist ein Konzern mit heterogenen Geschäftsbereichen. Das Unternehmen entwickelt Technologien und Dienste für nachhaltige und vernetzte Mobilität von Menschen und Gütern für Geschäfts- und Privatkunden.

”

Der erste entscheidende Schritt ist zu verstehen, welche Prozesse es im Unternehmen gibt, an die man menschenrechtliche Sorgfalt andocken kann. Nicht direkt alles neu und anders machen, sondern anknüpfen, um langfristig umzugestalten.

Am Ende sollte nicht vergessen werden: Es geht darum, die Lebensumstände von Menschen zu verbessern.

“



© Continental

Continental 

HERAUSFORDERUNGEN

Continental ist ein **Konzern mit heterogenen Geschäftsbereichen**. Dementsprechend fallen auch die Bewertung und Priorisierung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen sehr unterschiedlich aus. Je nach Geschäftsfeld gibt es ganz unterschiedliche Stakeholder, die eingebunden werden müssen. Hierfür braucht es jeweils individuelle Ansätze und Herangehensweisen. Die Geschäftsbereiche haben z.B. aufgrund der Heterogenität der eingekauften Produkte **unterschiedliche Einkaufsbereiche** (z.B. Rohmaterialien wie Naturkautschuk im Vergleich zu (teil-)vorgefertigten Elektronikbauteilen) mit teils ebenso unterschiedlichen Einkaufsprozessen, Lieferketten und Einflussmöglichkeiten. Ziel ist es, dass die Risikobewertung dennoch anhand der gleichen menschenrechtlichen Ansprüche erfolgen.

Geschäftskunden formulieren eigene Sorgfaltsprozesse mit oft **unterschiedlichen Standards, Tools und Erwartungen** an Zulieferer wie Continental und deren Lieferkette. Mit der zunehmenden Professionalisierung des Themas wächst so auch die **Komplexität der Anforderungen**. Continental muss dabei eine **ständige Balance finden** zwischen den priorisierten, identifizierten Risiken und Maßnahmen, die sich als Teil der eigenen Sorgfaltsprozesse ergeben, und Anforderungen sowie Prioritäten, die sich aus den Sorgfaltspflichtenaktivitäten der Kunden ergeben. Zwar überlappen die Themen oft, doch werden sie – gerade mit Blick auf begrenzte interne Ressourcen – nicht unbedingt identisch priorisiert.

ERFOLGSFAKTOREN

Für Continental ist es ein wichtiger Faktor, möglichst viele Personen aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen zusammenzubringen, um gemeinsam konkrete Lösungen für die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt zu erarbeiten. Das zentrale Team übernimmt dabei eine Moderatorenrolle und versucht, die Eigenverantwortlichkeit in allen Bereichen zu fördern.

So entsteht ein großes Netzwerk von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (sogenanntes „**Netzwerk der Länderkoordinatoren für Arbeitsbeziehungen**“) innerhalb des Unternehmens, die menschenrechtliche Sorgfalt in ihrer Verantwortung sehen und in ihre konkreten Prozesse integrieren.

Breites Maßnahmenpaket auf Basis eines umfassenden daten- und faktenbasierten Risikoverständnisses **gepaart mit tiefen Risikoanalysen und Mitigationen** bei Hotspots, z.B. bei Naturkautschuk.

Eine Stärke ist der **dreigliedrige Ansatz**, bei dem es darum geht, einen zentralen Blick auf die drei Säulen Kunden, eigene Standorte und Lieferkette zu behalten, um inhaltliche Widersprüche in Standards und Prozessen zu vermeiden und eine Außensicht auf Continental zu behalten: die Perspektive von Abnehmern und Investoren.

ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Governance und Integration

Continental hat für das Thema menschenrechtliche Sorgfalt eine zentrale Stabstelle in der Abteilung Konzernnachhaltigkeit etabliert. Diese koordiniert und steuert folgenden Managementansatz: Alle Anforderungen zur Achtung der Menschenrechte sollen kontinuierlich in relevante bestehende Prozesse integriert und nur wo notwendig neue Prozesse geschaffen werden. Die jeweiligen prozessverantwortlichen Bereiche z.B. in Einkauf, Personalwesen und anderen gestalten ihre jeweiligen Maßnahmen in Abstimmung mit dieser Stabstelle und sind dafür auch verantwortlich.

Mit diesem Ansatz schafft Continental eine Organisationsstruktur, in der das Thema auch operativ und im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes gelebt wird. Insbesondere bei Konzernen wie Continental mit sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen wird damit jedem Unternehmensbereich der erforderliche Gestaltungsspielraum gegeben. Jeder Geschäftsbereich sowie die verschiedenen Unternehmensfunktionen können und müssen – im Rahmen gesetzter Leitplanken – menschenrechtliche Sorgfalt für sich individuell gestalten und umsetzen.

Rolle der Unternehmensführung

Menschenrechtliche Sorgfalt ist in der Abteilung Konzernnachhaltigkeit verankert. Diese wiederum ist dem Vorstandsressort Personal und Nachhaltigkeit zugeordnet.

Die Interaktion mit dem Konzernvorstand und den Geschäftsfeldvorständen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie erfolgt über ein Konzern-Nachhaltigkeitskomitee sowie über themenspezifische Gremien auf Gruppen- wie Geschäftsfeldebene (z. B. Einkauf, Risikomanagement).

Des Weiteren bilden die Nachhaltigkeitskoordinatoren der Geschäftsfelder die Brücke des zentralen Teams zu den Geschäftsfeldern, Geschäftsfunktionen und Regionen.

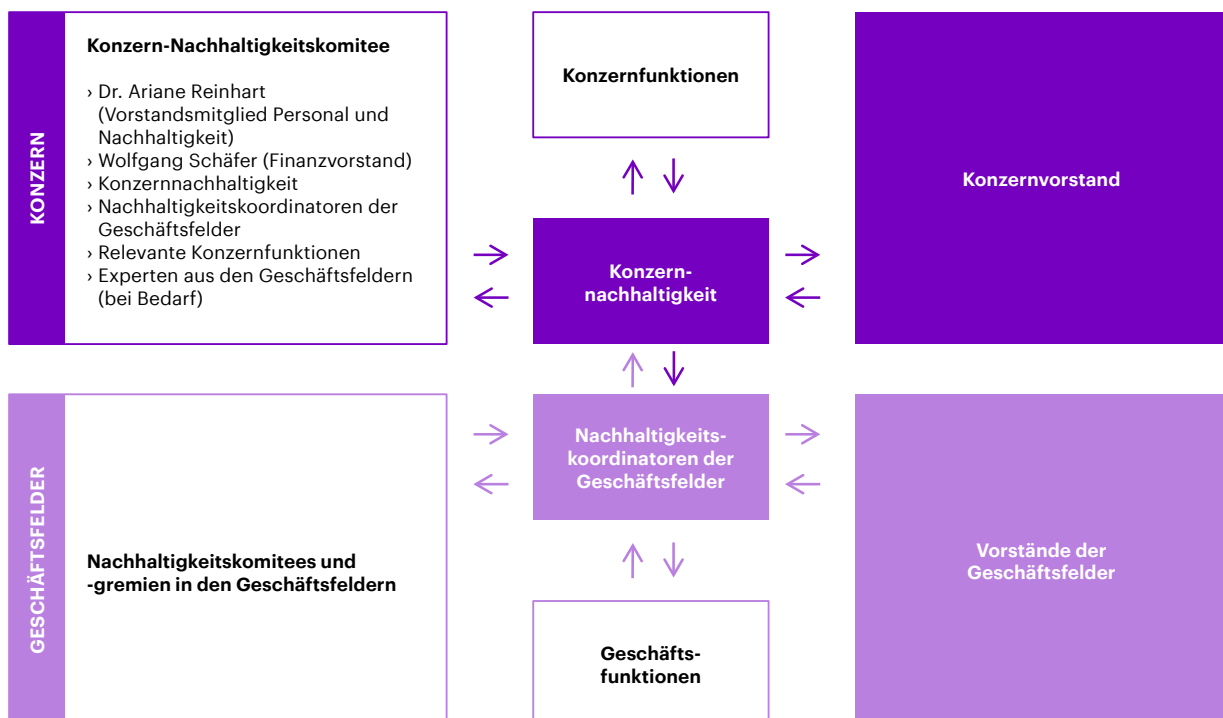


Abbildung 6: Continentals Governance Struktur⁹

UMSETZUNG DER KERNELEMENTE

Grundsatzklärung

Die Verpflichtung zur Achtung menschenrechtlicher Sorgfalt hat Continental in unterschiedlichen Richtlinien verankert:

1. Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter,
2. Verhaltenskodex für direkte Geschäftspartner und
3. Einkaufs-Policy für nachhaltigen Naturkautschuk.

Darin bekennt sich Continental zur Achtung der Menschenrechte und der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) im Einklang mit den VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte.

Diese Erklärungen wurden aus den Erfahrungen der jeweiligen Geschäftsbereiche, Ergebnissen von Kundenaudits, auf Basis von Fällen, die über eine interne Compliance Hotline eingingen und in Anlehnung an internationale Rahmenwerke entwickelt. Außerdem wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller internationalen Standorte involviert, um die Kodizes so praxisorientiert und konkret wie möglich zu gestalten.

Hervorzuheben ist, dass bei der Überarbeitung des Verhaltenskodex ein besonderes Augenmerk darauf gelegt wurde, die darin enthaltenen Grundsätze in einer praxisorientierten und zugänglichen Sprache zu verfassen, Anwendungsbeispiele zu geben und das gewünschte Verhalten deutlich zu benennen.

Der Grund, warum es keine separate Grundsatzklärung gibt, ist einfach: Wie oben beschrieben verfolgt Continental den Ansatz, das Thema menschenrechtliche Sorgfalt in bestehende Prozesse zu integrieren und, wo nicht zwingend notwendig, keine neuen Richtlinien zu schaffen. Für menschenrechtliche Risiken in der Gewinnung und Beschaffung von Naturkautschuk wurden solche zusätzlichen Policies beispielsweise als notwendig erachtet und passgenau auf das Themenfeld entwickelt: Hier wurde das Policy-Commitment gemeinsam mit NGOs (Vertretern von Kautschukbauern) und weiteren Stakeholdern erarbeitet. Die Erklärung ergänzt die bestehenden allgemeinen Verhaltenskodizes, ist aber auf das Risikofeld angepasst und kann hier spezifischer in die Tiefe gehen.

Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

Continental nutzt unterschiedliche Ansätze, um menschenrechtliche Risiken zu identifizieren.

- + Im Rahmen von regelmäßigen externen Dialogen mit Kunden und Stakeholdern aus Politik und Gesellschaft werden Hinweise auf kritische Bereiche (Hotspots) gesammelt. Dieser dialog- und marktorientierte Ansatz spielt für Continental aufgrund der großen Lieferkettenkomplexität und hohen Anzahl an weltweiten Standorten eine sehr wichtige Rolle im Risikomanagement.
- + Continental hat ein eigenes sogenanntes Bewertungsraster für Menschenrechtsrisiken auf Länderebene entwickelt. Dieses wurde auf Basis einer bestehenden Länderrisikoanalyse entwickelt (wieder: an Bestehendem angeknüpft), um relevante menschenrechtliche Risiken in der Lieferkette und an eigenen Standorten zu identifizieren. Die Länderbewertung wird von einer zentralen Funktion konsolidiert durchgeführt und nicht eigenständig durch die einzelnen Geschäftsbereiche. Alle Unternehmensfunktionen bei Continental haben Zugriff auf dieses Tool.
- + Die Risikobewertung erfolgt zunächst nur für die erste Lieferstufe (Tier-1 Lieferanten). Anschließend werden auf Basis von Hotspots Projekte initiiert, um tiefere Ebenen der Wertschöpfungskette anzugehen. So gibt es z.B. im Bereich Naturkautschuk konkrete Pilotprojekte zur Rückverfolgbarkeit.

Eine wichtige Rolle im Management menschenrechtsbezogener Risiken an den internationalen Unternehmensstandorten spielt das interne Netzwerk der Länderkoordinatoren für Arbeitsbeziehungen von Continental. Dieses Netzwerk besteht aus Ansprechpartnern an den Standorten und in den lokalen Personalbereichen von Continental und bildet den erweiterten Kreis. Diese Personen unterstützen die o.g. Dialoge, halten Risikothemen nach und sorgen dafür, dass identifizierte Risiken in ihren Einflussbereichen auch systematisch z.B. durch Trainings angegangen werden.

Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

Auf Grundlage des oben beschriebenen Risikoverständnisses ist Continental in der Lage, gezielt Maßnahmen an Hotspots durchzuführen. Hierbei wird stark auf den Kulturkreis und den Risikokontext geachtet, da viele Menschenrechtsthemen auch kulturell geprägt sein können.



Ein interessantes Beispiel hierzu findet sich im Nachhaltigkeitsbericht 2018 (Seite 35)¹⁰:

In den Jahren 2017 und 2018 ist eine Vielzahl an Meldungen an unseren Standorten in Mexiko eingegangen. Grundsätzlich bewerten wir es als positiv, dass die Hotline als vertrauenswürdiger Beschwerdemechanismus genutzt wird. Wir sehen dies als Zeichen einer gewachsenen Sensibilität gegenüber Compliance-Themen. Im Rahmen einer systematischen Auswertung der Fälle wurde deutlich, dass sich die überwiegende Anzahl der Meldungen auf Verdachtsfälle in Bezug auf Diskriminierung bzw. Ungleichbehandlung und Mobbing bezog.

Um hier präventiv tätig zu werden, wurde in Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung, lokal verantwortlichem Labor-Relations-Experten und Compliance-Abteilung ein Maßnahmenplan entwickelt. Dieser beinhaltet u.a., dass sowohl Mitarbeiter als auch Geschäftspartner in einem Schreiben nochmals für die Bedeutung von guten und fairen Arbeitsbedingungen sensibilisiert wurden. Zudem wurden die lokalen Personalabteilungen zum Thema „Case Management“ und Mediation Ende 2018 geschult. Aufbauend auf dem bestehenden Online-Schulungsangebot zum Verhaltenskodex wurde außerdem eine Weiterbildung zu den Themen Diskriminierung, Ungleichbehandlung und Mobbing entwickelt. Dieses haben bis Ende Mai 2019 bereits 99 Prozent der 1.600 relevanten Mitarbeiter mit Management- und Führungsverantwortung verpflichtend durchlaufen.



Zusätzlich zur Risikoanalyse und dem Beschwerdemechanismus werden auch die Ergebnisse einer eigenen globalen Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung dafür genutzt, potenzielle Maßnahmen systematisch abzuleiten und zu definieren.

Um das Risiko- und Mitigationsverständnis bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu stärken, werden verpflichtende Online- und Präsenzs Schulungen zu Menschenrechten und guten Arbeitsbedingungen als Teil der Verhaltenskodex-Schulungen durchgeführt. Zudem werden spezifische Schulungen mit relevanten Funktionen im Unternehmen erarbeitet, um die Integration des Themas in die jeweiligen Managementprozesse und Geschäftsentscheidungen zu fördern.

Beim priorisierten Thema Naturkautschuk gehen die Maßnahmen von Continental über den verantwortungsvollen Einkauf hinaus. Zusätzlich zur speziellen Einkaufspolitik (zur Verbesserung der Bedingungen im Kautschukanbau) geht Continental tiefer in die Wertschöpfungskette und arbeitet mit Lieferanten, Kleinbauern und lokalen Stakeholdern entlang der Wertschöpfungskette von Naturkautschuk zusammen. So wurde z.B. im Jahr 2018, gemeinsam mit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, ein Pilotprojekt in Indonesien gestartet, um Nachhaltigkeit in der Lieferkette von Naturkautschuk rückzuverfolgen und zu optimieren. Continental arbeitet mit lokalen Lieferanten zusammen, um einen Kriterienkatalog zur nachhaltigen Produktion von Naturkautschuk zu erstellen, den Bäuerinnen und Bauern nachhaltige Anbaumethoden im Einklang mit diesen Kriterien zu vermitteln sowie Entstehung und Weg des Produkts von den Kleinbäuerinnen und Kleinbauern bis zum Einsatz in der Fertigung bei Continental digital nachzuverfolgen.



Kommunikation und Berichterstattung

Continental berichtet über die Aktivitäten in puncto Menschenrechte primär im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht und im UK Modern Slavery Statement. Des Weiteren gibt es eine Themenwebseite und entsprechende Bereiche im unternehmenseigenen Intranet.

Bei Vorwürfen einer möglichen Verletzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht legt Continental Wert auf einen dialogorientierten Ansatz und versucht, blockierende Haltungen („damit haben wir nichts zu tun“) zu vermeiden. Ziel ist vielmehr, die richtigen Personen und Organisationen lösungsorientiert zusammenzubringen. So wurden beispielsweise bei der Entwicklung der Einkaufspolitik Naturkautschuk 2018 viele externe Stakeholder wie z.B. NGOs konsultiert. Zudem ist für Continental das Engagement in Multi-Stakeholder-Foren wie der Global Platform for Sustainable Natural Rubber (GPSNR) und dem Branchendialog Automobil des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) ein wichtiges Instrument des Dialogs.



Beschwerdemechanismen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Dritte haben die Möglichkeit, Verstöße gegen die Verhaltenskodizes von Continental oder Verdachtsfälle auch mit Bezug zu menschenrechtlichen Themen über eine Compliance- und Anti-Korruptions-Hotline zu melden. Hinweise und Informationen können – soweit gesetzlich zulässig – auch anonym mitgeteilt werden.

Verstöße gegen die Verhaltenskodizes von Continental werden nachverfolgt und sanktioniert. Bei Verstößen der Geschäftspartner von Continental behält sich das Unternehmen das Recht vor, Verbesserungsmaßnahmen einzufordern oder als letzte Konsequenz die Geschäftsbeziehung zu beenden.



3.8 DAIMLER AG

Daimler steuert Menschenrechtsbelange über die Abteilung Social Compliance zusammen mit anderen Abteilungen wie beispielsweise den Einkaufsbereichen.

Aufgrund der komplexen Lieferketten in der Automobilindustrie hat Daimler einen eigenen Ansatz zur Achtung von Menschenrechten entwickelt und geht bei der Implementierung von Maßnahmen risikobasiert vor.



BUSINESS CASE

Ein grundsätzlicher Anspruch von Daimler ist, dass in den Produkten nur Rohstoffe und Materialien enthalten sind, die ohne Menschenrechtsverletzungen abgebaut, verarbeitet, hergestellt oder geliefert werden. Menschenrechtliche Sorgfalt betrifft insofern das Kerngeschäft sowie die Werte des Unternehmens und wird mit entsprechender Ernsthaftigkeit angegangen. Das Thema ist eine von sechs Säulen der nachhaltigen Geschäftsstrategie des Unternehmens.

Der rein wirtschaftliche Mehrwert für Daimler lässt sich nicht unmittelbar beziffern. Neben der Vermeidung möglicher Strafzahlungen spielen wirtschaftlich auch Aspekte wie Reputation, Attraktivität am Kapitalmarkt und für Investoren sowie für (Flotten-)Kunden eine Rolle, die durch die konsequente Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt verbessert werden.



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Automobil und Mobilitätsdienstleistungen
- + Daimler vertreibt seine Fahrzeuge und Dienstleistungen in nahezu allen Ländern der Welt an Geschäfts- und Privatkunden
- + Mehr als 290.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Produktionsstandorten in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Afrika

”

Menschenrechtliche Sorgfalt ist eine Daueraufgabe, die lokale Anforderungen einbeziehen muss – ohne den Austausch mit Stakeholdern und Rechteinhabern geht es nicht.

Wenn man sich das Thema Menschenrechte in seiner gesamten Bandbreite anschaut, wird klar, dass die Vielfältigkeit des Themas sich auch in diversen Schnittstellen zu unterschiedlichen Fachbereichen im Unternehmen widerspiegelt. Gemeinsam mit diesen Schnittstellen treiben wir das Thema aktiv voran.

“



© Daimler

HERAUSFORDERUNGEN

Große Herausforderungen liegen dort, wo der Einfluss und die Kontrolle des Unternehmens am kleinsten sind – in den **tieferen Lieferketten**, also bei Sub-Lieferanten, zu denen es keine vertragliche Beziehung gibt und auf die daher auch kein unmittelbarer Einfluss genommen werden kann. Dazu verfügt Daimler über sehr **komplexe Lieferketten**, die unterschiedliche Bereiche, wie etwa Rohstoffe, Bauteile, Dienstleistungen oder Logistik umfassen und spezifische Risiken bergen. Lieferketten können nicht nur viele Stufen (Tiers) bis zur Mine beinhalten. Auf jeder Stufe kann es wiederum mehr als 20 Sub-Lieferanten geben. Eine vertragliche Geschäftsbeziehung und damit auch juristischer Durchgriff besteht jeweils nur mit dem direkten Lieferanten.

Um Verbesserungen in komplexen Lieferketten zu erreichen, ist eine enge Zusammenarbeit mit den direkten Lieferanten entscheidend. Hier haben Abnehmer in der Regel die größten Hebel und einen direkten rechtlichen Durchgriff.

Bisher ist es nicht möglich, eine umfassende **Transparenz in der Automobil-Lieferkette** zu erreichen. Das liegt auch an der Komplexität von zehntausenden direkter Lieferanten sowie Lieferketten mit vielen Stufen. Technologien wie beispielsweise Blockchain können perspektivisch dabei helfen, die Transparenz in der Lieferkette zu erhöhen, und werden aktuell in einem Pilotprojekt getestet.

ERFOLGSFAKTOREN

Es gibt **keinen „one size fits all“-Ansatz** bei der Wahrnehmung der menschenrechtlichen Sorgfalt. Das Thema hat einen **prozessualen Charakter** und ist durch globale Lieferketten und Standorte in **vielfältige lokale und kulturelle Kontexte** eingebettet, deren Gegebenheiten man **individuell verstehen** muss.

Innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens sollte man sich mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lieferanten, Stakeholdern und Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern austauschen – „ohne deren **Einbeziehung** und ohne **Teampplay** funktioniert menschenrechtliche Sorgfalt nicht“. So sind beispielsweise Informationen von Lieferanten nicht auf Knopfdruck verfügbar und Maßnahmen zum effektiven Schutz von Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern nicht unbedingt innerhalb weniger Wochen wirksam. Hier bedarf es **kontinuierlicher Arbeit mit vielen beteiligten Akteuren** sowie einer gewissen Hartnäckigkeit.

Menschenrechtliche Sorgfalt ist eine **kontinuierliche Aufgabe** und das sollte sich im **Erwartungsmanagement** aller Beteiligten widerspiegeln. Die Komplexität von Prozessen und der damit verbundene Aufwand sollten nicht unterschätzt werden.

ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Governance und Integration

”

Wenn man sich das Thema Menschenrechte in seiner gesamten Breite betrachtet, wird klar, dass die Vielfältigkeit des Themas sich auch in diversen Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Fachbereichen im ganzen Unternehmen widerspiegelt.

Gemeinsam über diese Schnittstellen treiben wir das Thema aktiv voran.
(Daimler, Abteilung Social Compliance)

“

Die Steuerung auf Konzernebene liegt bei der Abteilung Social Compliance, die auch dafür zuständig ist, dass Schnittstellen genutzt und Funktionsbereiche miteinbezogen werden und menschenrechtliche Sorgfalt in deren Aufgaben integriert wird. Die Umsetzung liegt dann in den Fachbereichen, dazu gehören zum Beispiel Einkauf, Human Resources oder Corporate Security.

Für die eigenen Konzerngesellschaften in Mehrheitsbeteiligung kommt ein Compliance Management System zum Einsatz, welches menschenrechtliche Aspekte beinhaltet und über ein Netzwerk lokaler Compliance Ansprechpartner die systematische Einbeziehung und Zusammenarbeit mit den Standorten weltweit fördert. Im Lieferantenmanagement arbeitet der Einkauf eng mit der Abteilung Social Compliance zusammen, um beispielsweise gemeinsam zu evaluieren, welche Themen in Lieferantenstandards und -verträgen aufgenommen werden.

Rolle der Unternehmensführung

Die Unterstützung und der kontinuierliche Austausch mit dem Top-Management sind notwendig, um menschenrechtliche Sorgfalt in Deutschland und an den internationalen Standorten von Daimler voranzutreiben. Durch die enge Zusammenarbeit mit der höheren Managementebene, u.a. im Rahmen der nachhaltigen Geschäftsstrategie, werden beispielsweise relevante Stellen definiert oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Kommunikation des Vorstands für das Thema sensibilisiert.

In den Sitzungen des Vorstands und des Group Sustainability Boards werden Key Performance Indicators (KPIs) zu Menschenrechten besprochen. Diese helfen zu erfassen, was erreicht wurde und zu entscheiden, welche Ziele in der Zukunft angegangen werden. Darüber hinaus findet ein regelmäßiger Austausch mit dem Beirat für Integrität und Unternehmensverantwortung statt.

UMSETZUNG DER KERNELEMENTE

Grundsatzklärung

Daimler stützt seinen Menschenrechtsansatz auf international anerkannte Standards wie die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) oder die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen. Diese geben Orientierung für die Umsetzung internationaler Menschenrechte in Unternehmen. In der Folge wurden Schwerpunkte gesetzt, auf die in der Automobilbranche besonders geachtet werden soll und auf die Daimler den größten Einfluss nehmen kann.

Die Achtung der Menschenrechte ist bei Daimler u.a. im Integrity Code und in den Supplier Sustainability Standards integriert. Bei der Überarbeitung des Codes im Jahr 2019 wurde bewusst auf einen Top-Down-Ansatz verzichtet. Ziel war mithilfe eines partizipativen Prozesses, diejenigen an der Gestaltung des Codes zu beteiligen, deren Arbeit durch den Code beeinflusst wird. Dabei wurden auch neue Themen durch die Belegschaft hinzugefügt.

Hierbei war es wichtig zu verstehen, dass Themen „leben“, sich also kontinuierlich weiterentwickeln, was auch in der Verhaltensrichtlinie entsprechend berücksichtigt werden muss. Es wurde außerdem versucht, ein Dokument zu entwickeln, das lesbar ist und dennoch die vielen Ansprüche und komplexen Anforderungen klar beschreibt.

Durch den Prozess konnte Daimler intern Aufmerksamkeit für den Code schaffen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter für menschenrechtliche Sorgfalt und Aktivitäten des Unternehmens sensibilisieren und eine Integritätskultur fördern. Die Erfahrung dabei war, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Lieferanten beim Thema Menschenrechte grundsätzlich Interesse, Verständnis und intrinsische Motivation zeigen. Um das aufrecht zu erhalten und zu guten Ergebnissen zu kommen, ist es wichtig, eine **Diskussionskultur** zu etablieren, in der auch eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Thema gewünscht ist und gefördert wird.

Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

Die Identifikation und Bewertung von Risiken hat einen kontinuierlichen Charakter und wird bei Daimler als Daueraufgabe verstanden. Menschenrechtliche Risiken sind volatil und in verschiedenen Lieferketten oder bestimmten Rohstoffen unterschiedlich ausgeprägt. Hier gibt es bislang weder eine Blaupause noch einen „one size fits all“-Ansatz. Deshalb ist es wichtig, das Thema eng mit internen Partnern, wie zum Beispiel dem Einkauf, gemeinsam voranzutreiben. Außerdem ist es entscheidend, sich mit Lieferanten und externen Stakeholdern (z.B. Expertinnen und Experten, NGOs) über Risiken auszutauschen und zuzuhören, um lokale oder produkt- und dienstleistungsspezifische Menschenrechtsrisiken zu verstehen. Auch aktuelle Entwicklungen und Geschehnisse können so in das Risikomonitoring integriert werden, z.B. wenn sich Abbaumethoden für Rohstoffe oder generell menschenrechtliche Risiken in bestimmten Regionen verändern.

Zur Erfassung der Risiken an den eigenen Standorten und in den Lieferketten hat Daimler ein eigenes System entwickelt, das Human Rights Respect System (HRRS). Es ist ein risikobasierter Ansatz, mit dem die Achtung von Menschenrechten systematisch angegangen werden soll (Abbildung 6, Human Rights Respect System). Ziel des HRRS ist es, Risiken und mögliche negative Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die Menschenrechte frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Das System wird kontinuierlich weiterentwickelt und orientiert sich am Compliance Management System. Das HRRS geht in vier Schritten vor:

1. Risikobeurteilung,
2. Programmimplementierung,
3. Kontrolle und
4. Berichterstattung.

Für die eigenen Standorte bzw. Konzerngesellschaften arbeitet Daimler daran, Menschenrechte vollständig in das eigene Compliance Management System zu integrieren. Die konsequente Einbettung von Menschenrechten orientiert sich an den Lernerfahrungen bestehender Compliance-Themen, wie z.B. der Korruptionsprävention. Im ersten Schritt wird das Geschäftsmodell der Standorte (z.B. Produktion, Verwaltung,

Forschung) und das Länderrisiko betrachtet und die Vielzahl an Konzerngesellschaften auf dieser Basis bestimmten Risikoklassen zugeordnet. So hat beispielsweise eine Verwaltungseinheit in Österreich in der Regel ein geringeres Risiko als ein Produktionsstandort in einem Entwicklungsland. Im zweiten Schritt beantworten die lokalen Einheiten einen eigens dafür entwickelten Fragebogen, um die Lage vor Ort und mögliche Risiken noch besser erfassen zu können. Darauf basierend werden die Risikocluster überprüft und zielgerichtete Maßnahmen entwickelt.

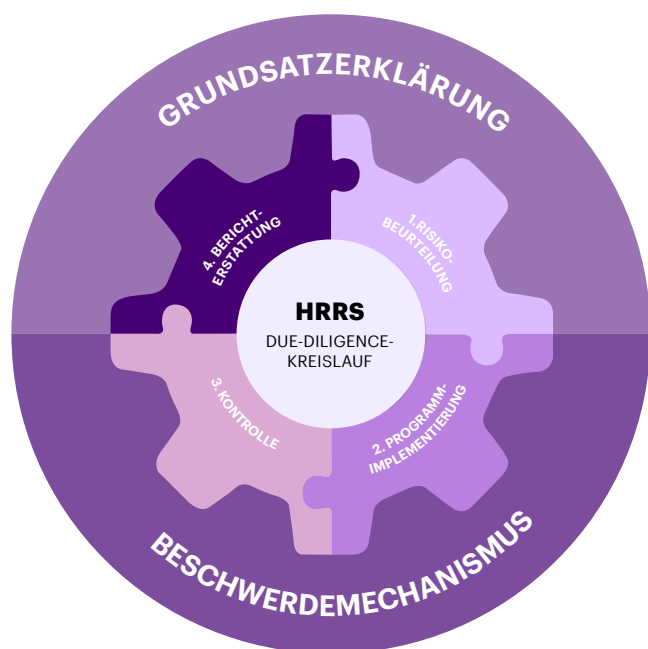


Abbildung 7: Daimlers Human Rights Respect System¹¹

Im Rahmen des separaten Due-Diligence-Ansatzes für Lieferketten, unter dem Dach des Human Rights Respect Systems, wird zur Risikoidentifizierung und -beurteilung zunächst die Transparenz erhöht. Um hier risikobasiert und zielgerichtet vorgehen zu können, wurden mit einer Vorab-Analyse menschenrechtlich potenziell kritische Dienstleistungen und Risikorohstoffe identifiziert. Dabei ist das Ziel

1. Transparenz zu schaffen, um
2. Risikohotspots zu identifizieren, die dann
3. mit zielgerichteten Maßnahmen angegangen werden.

Bereits der erste Schritt – die Schaffung von Transparenz – ist mühevollere Arbeit, nicht nur weil die Lieferketten komplex, dynamisch und verästelt

sind. Da Daimler die Mehrheit der Rohstoffe nicht selbst einkauft, muss zunächst geklärt werden, in welchen Bauteilen, welche Rohstoffe beinhaltet sind, von welchen Lieferanten diese bezogen werden und woher diese Lieferanten bzw. deren Sub-Lieferanten die Rohstoffe beziehen. Diese Information muss verknüpft werden mit der Frage, ob in den jeweiligen Herkunftsländern ein erhöhtes Risiko für Menschenrechtsverletzungen besteht und wenn ja, welche Menschenrechte besonders gefährdet sind. Diese komplexe Transparenzschaffung und Risikobewertung kann aus Daimlers Sicht nur durch partnerschaftliches Vorgehen mit den Lieferanten erreicht werden. Darüber hinaus will Daimler auch die eigenen Hebel nutzen, z.B. durch Transparenzanforderungen in Vergabeverträgen, die Zusammenarbeit in Brancheninitiativen und die Nutzung von Technologien, wie etwa Blockchain, um die Lieferkettentransparenz zu erhöhen. In einem risikobasierten Vorgehen hat das Unternehmen bereits für bestimmte Rohstoffe Lieferketten transparent gemacht, z.B. für Kobalt in der Batteriezellenslieferkette. Diese Transparenz wird sukzessive auf andere Rohstoffe ausgeweitet, angefangen bei weiteren Batterierohstoffen. Dabei bestätigen die bisher gemachten Erfahrungen, dass die Ermittlung von menschenrechtlichen Risiken eine Daueraufgabe und Teamarbeit ist.

Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

Auch bei der Umsetzung von Maßnahmen geht Daimler risikobasiert und systematisch vor. Die Prozesse und Maßnahmen – ob in den eigenen Geschäftseinheiten oder in den Lieferketten – werden so gestaltet, dass sie Risiken zielgerichtet mitigieren und dort wirksam werden, wo es notwendig ist (z.B. in bestimmten Unternehmensabteilungen). Der Fortschritt der Maßnahmen wird kontrolliert und beispielsweise im Rahmen der nachhaltigen Geschäftsstrategie regelmäßig intern und extern berichtet.

Die Kommunikation und Berichterstattung zu den jeweiligen Maßnahmen und Initiativen kann auch zur Motivation in der Belegschaft oder bei Lieferanten beitragen – insbesondere dann, wenn die angestoßenen Maßnahmen oder Projekte den Menschen vor Ort wirksam und konkret helfen. In bestimmten Hochrisikobereichen, z.B. im Kobaltabbau in der Demokratischen Republik Kongo, arbeitet Daimler, zusätzlich zu eigenen Maßnahmen, gezielt an Projektkooperationen,

wie mit der Organisation Bon Pasteur zusammen, um bis 2022 die Situation von mehr als 19.000 Menschen in der Bergbauregion Kolwezi zu verbessern. Dafür stellt Daimler mehr als eine Million Euro zur Verfügung.



Kommunikation und Berichterstattung

Die öffentliche Berichterstattung ist ein transparenter Nachweis über die Aktivitäten und Ambitionen des eigenen Unternehmens und kann Vergleichbarkeit schaffen. Viele Stakeholdergruppen sind sehr an Berichterstattung interessiert: Das sind nicht mehr nur NGOs, sondern auch Investoren oder Benchmark-Organisationen, wie etwa das Corporate Human Rights Benchmark, welches 2020 das erste Mal auch Automobilunternehmen analysiert hat.

Daimler sieht die öffentliche Berichterstattung (z.B. im Nachhaltigkeitsbericht oder auf der Unternehmenswebseite) auch als Baustein für den Austausch mit Stakeholdern an, da man eine gemeinsame Informationsbasis hat und auf dieser Grundlage das Unternehmen direkt mit Themen oder Nachfragen kontaktieren kann. Stakeholder Austausch wird aber auch über spezielle Kanäle und Plattformen, wie z.B. den jährlichen Daimler Sustainability Dialogue, bei dem Menschenrechte und die Weiterentwicklung der Aktivitäten von Daimler seit 2008 in einer eigenen Arbeitsgruppe diskutiert werden, gesucht. Ganz wichtig hierbei: Die Veranstaltung ist kein PR-Event, sondern eine Plattform für offenen und konstruktiven Austausch zum Thema. Auch und gerade der kritische Input der Stakeholder wird hier geschätzt.

Daimler hat für Risikomaterialien, bestimmte Dienstleistungen und eigene Standorte Ziele entwickelt, deren Fortschritte gemessen werden. Dabei wird durch Monitoring schrittweise überprüft, ob die gesetzten Unterziele erreicht werden. Diese Berichte sind die Basis, auf der das Group Sustainability Board den Status Quo und die Zielerreichung diskutiert. Die Fortschritte werden intern und extern kommuniziert.



Beschwerdemechanismen

Beschäftigte und externe Dritte können über verschiedene Kanäle auf vermutete Menschenrechtsverletzungen hinweisen und Abhilfe einfordern – so wie es der dritten Säule der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte „Zugang zu Abhilfe“ entspricht. Zu diesen Kanälen gehören beispielsweise das Hinweisgebersystem Business Practices Office (BPO) oder die Weltarbeitnehmervertretung.

Über das Business Practices Office kann sich jede/r anonym bei Daimler melden und Beschwerden über Fehlverhalten mit hohem Risiko für das Unternehmen einreichen. Beschwerden können im Rahmen des BPO über ein Online-Kontaktformular, über gebührenfreie Hotlines oder über neutrale Mittler (nur in Deutschland) eingereicht werden.

Eine generelle Herausforderung bei Beschwerdemechanismen stellen Lieferketten mit vielen Stufen, z.B. in der Rohstoff- oder Materialverarbeitung dar. Oft wissen Betroffene in der tieferen Lieferkette nicht, für welche Endkunden sie arbeiten, und können deshalb ihre Beschwerden nicht zielgerichtet einreichen. Hier engagiert sich Daimler mit der Politik, NGOs, Verbänden, Gewerkschaften sowie anderen Automobilherstellern und Lieferanten in einem Branchendialog, im Rahmen des deutschen Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte, um ein Konzept für eine mögliche gemeinsame und branchenübergreifende Lösung zu finden.

3.9 DEUTSCHE TELEKOM AG

Deutsche Telekom setzt ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht als Teil ihrer Nachhaltigkeitsstrategie um. Die Verantwortlichkeiten sind klar definiert und spezielle Kontaktstellen für Menschenrechte sowie für Sustainable Supply Chain Themen koordinieren den Umsetzungsprozess. Die Einbindung der Beschäftigten ist dabei ein essenzieller Bestandteil des Nachhaltigkeitsengagements



BUSINESS CASE

Basis und Verpflichtung für die Menschenrechtspolitik der Deutschen Telekom sind die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte aus dem Jahr 2011.

Menschenrechtliche Sorgfalt ist ein Kernelement der unternehmerischen Verantwortung und sozialen Leistung der Deutschen Telekom. Im Vergleich zu anderen („quantifizierbarer“) Bereichen ihrer Verantwortungsstrategie ist es schwieriger, einen klaren Business Case für menschenrechtliche Sorgfalt aufzustellen. Für die Deutsche Telekom ist allerdings klar:

Menschenrechtliche Sorgfalt zahlt positiv auf das Unternehmen ein:

1. Schutz der Unternehmensreputation in Zeiten verstärkter öffentlicher Aufmerksamkeit für das verantwortungsvolle Verhalten digitaler Unternehmen,
2. Stärkung von Arbeitgeberimage und Mitarbeiteridentifikation und Motivation sowie Gewinnung neuer Mitarbeiter und
3. bessere Ratings und bessere Performance bei Investorenanfragen.



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Informations- und Telekommunikationstechnologie
- + Mehr als 229.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 50 Ländern
- + Stellt Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Festnetz/Breitband, Mobilfunk, Internet und Internet-TV für Privatkunden sowie Lösungen der Informations- und Kommunikationstechnik für Groß- und Geschäftskunden bereit
- + Deutschland, Europa, USA: mit eigener Netzinfrastruktur; T-Systems: Globale Präsenz und Verbindung über Partner

”

Eine Verankerung von Menschenrechten braucht eine regelmäßige Einbindung der Beschäftigten eines Unternehmens. Dabei spielt die Vorbildfunktion der Unternehmensführung eine besondere Rolle. Im Alltag müssen Menschenrechte aber auch gelebt werden. Das erfordert neben dem nötigen Wissen auch eine feinfühliges sowie pragmatische Kommunikation.

“



© Deutsche Telekom

HERAUSFORDERUNGEN

Eine der wichtigsten Herausforderungen ist es das Thema im täglichen beruflichen Umgang, in der Gestaltung von Prozessen, in der Arbeit mit Externen immer wieder ins **Bewusstsein zu bringen**. Wichtig ist eine **kontinuierliche Aufklärung und Kommunikation** zu dem Thema. Um diese Herausforderungen zu überwinden, musste die Deutsche Telekom:

1. ihr Menschenrechtsengagement so formulieren und umsetzen, dass es von ihren Zielgruppen verstanden wird, und
2. die geschäftliche Motivation und den Handlungsbedarf in Bezug auf Menschenrechtsthemen erläutern.

Darüber hinaus spielen **kulturelle Unterschiede** eine wichtige Rolle bei dem Verständnis und der Akzeptanz menschenrechtlicher Sorgfalt. Ein verantwortlicher Umgang mit kultureller Diversität, eine konstruktive Auseinandersetzung und offener Dialog mit verschiedensten Stakeholdern sind vonnöten. Auch ist besonders das Verständnis der VN-Leitprinzipien erforderlich. In Ländern mit **starken Rechtssystemen** kann es z.B. dazu kommen, dass das Thema keine Relevanz gewinnt, weil (fälschlicherweise) angenommen wird, dass es dort keine Menschenrechtsprobleme gibt. In Ländern, in denen die Rechtssysteme weniger robust sind, hat die Deutsche Telekom die Erfahrung gemacht, dass eine **feinfühlig Kommunikation** erforderlich ist, um die relevanten Standards des Unternehmens zu vermitteln. Eine **inhaltliche Weiterentwicklung** der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht muss **regelmäßig überprüft** werden. So betrachtet die Deutsche Telekom z.B. die verschiedenen Aspekte der Digitalisierung und deren Auswirkungen kontinuierlich und nimmt notwendige Anpassungen vor.

ERFOLGSFAKTOREN

Die **Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen** ist wichtig, um menschenrechtliche Sorgfalt erfolgreich umzusetzen. Ein persönlicher, funktionsübergreifender Dialog ist notwendig, um Menschenrechtsverständnis und -kompetenzen außerhalb der Abteilung Corporate Responsibility aufzubauen. Menschenrechtliche Sorgfalt muss in der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens verankert werden. Dabei sollte, soweit möglich, menschenrechtliche Sorgfalt **in bestehende Prozesse integriert** werden, die bereits akzeptiert wurden und nachweislich funktionieren. Um interne Zielgruppen zu erreichen, ist **viel persönliches Engagement** sowie einfühlsame und pragmatische **Kommunikation** erforderlich.

Vor-Ort-Prüfungen sind erforderlich, um die Auswirkungen des Unternehmens auf Menschenrechte an Orten mit höherem Risiko wirklich zu verstehen. Aus diesen Vor-Ort-Untersuchungen können auch Schlussfolgerungen für Anpassungen der zentralen Prozesse abgeleitet werden.

⚓ ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Governance und Integration

Das Thema Menschenrechte wird vom Bereich Group Corporate Responsibility verantwortet, welcher im Vorstandsbereich Personal liegt. Die konzernweite strategische Ausrichtung übernimmt der Senior Vice President Group Corporate Responsibility.

Teilaspekte der menschenrechtlichen Sorgfalt wurden unternehmensweit auch in zahlreiche Prozesse anderer Funktionen integriert (z.B. Compliance, Beschaffung, Gesundheit und Sicherheit).

Rolle der Unternehmensführung

Bei der Deutschen Telekom spielt die Unternehmensführung ebenfalls eine wichtige Rolle für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt.

In mehreren Foren auf Vorstandsebene, wie z.B. dem Corporate Responsibility Board (CR-Board), werden die Führungskräfte über Fortschritte informiert.

Geschäftsführer der lokalen Standorte sind außerdem für die Umsetzung bestehender Menschenrechtsverpflichtungen verantwortlich und berichten jährlich über Aspekte ihrer menschenrechtlichen Sorgfalt.



UMSETZUNG DER KERNELEMENTE

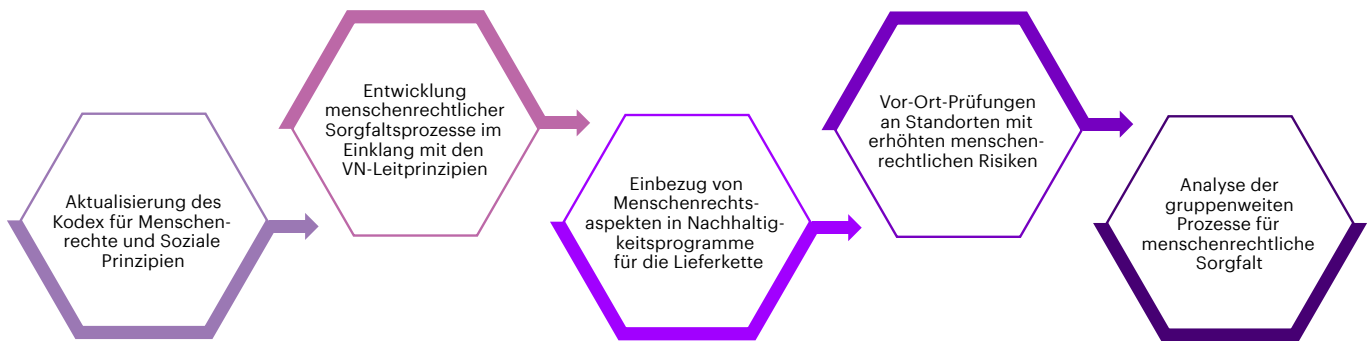


Abbildung 8: Grober Überblick über die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt bei der Deutschen Telekom

Grundsatzerklärung

Die Deutsche Telekom hat ihr Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte in mehrere Konzernrichtlinien integriert. Zu diesen Richtlinien gehören z.B. der Kodex für Menschenrechte und Soziale Prinzipien, die Konzernrichtlinie für Employee Relations und der Verhaltenskodex für Zulieferer.

Alle konzernweiten Richtlinien werden vom Vorstand der Deutschen Telekom AG unterzeichnet, somit ist die Umsetzung für alle Konzerneinheiten verbindlich, dies unterstreicht auch die Bedeutung des Themas. Mit Blick auf die kommende neue Gesetzgebung zu menschenrechtlicher Sorgfalt in der Europäischen Union und in Deutschland wird der Kodex für Menschenrechte und Soziale Prinzipien derzeit überprüft.

Die Menschenrechtskontaktstellen der Deutschen Telekom stehen regelmäßig in Kontakt mit diesen Funktionen zur Überwachung der laufenden Aktivitäten und zur Bereitstellung von Informationen zu laufenden Risikobewertungsverfahren in ihren jeweiligen Bereichen.

- + **Human Rights Cockpit:**
Die Kontaktstelle für Menschenrechte steuert einen KPI-Tracker, das Human Rights Cockpit. Mit diesem Tracker werden Menschenrechtsaspekte im Zusammenhang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit) und länderbezogene Menschenrechtsdaten an den globalen Standorten und Tochtergesellschaften der Deutschen Telekom überwacht.
- + **Social Performance Review:**
Die Deutsche Telekom ermittelt jährlich an ihren weltweiten Standorten und Tochtergesellschaften den Stand der Umsetzung des DT-Kodexes für Menschenrechte und Soziale Prinzipien.

Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

Die Deutsche Telekom verfolgt einen facettenreichen, dezentralen Ansatz zur Identifizierung von Menschenrechtsrisiken. Diese Liste gibt einen Überblick über die verschiedenen Prozesse zur Ermittlung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen:

- + **Zusammenarbeit mit relevanten Funktionen:**
Aspekte der Sorgfaltspflicht für Menschenrechte werden in verschiedenen Funktionen des Unternehmens verwaltet und implementiert, z.B. Human Resources (HR), Health, Safety & Environment (HSE), Supply Chain oder Interne Revision.
- + **Bewertungen der Lieferkettenrisiken:**
Die Deutsche Telekom hat eine komplexe Lieferkette mit mehr als 30.000 Lieferanten. Um relevante Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Menschenrechtsaspekte) zu erfassen, setzt das Unternehmen eine Kombination verschiedener Risikobewertungsinstrumente ein. Dazu gehören Nachhaltigkeitsbewertungen von EcoVadis und RepRisk sowie Sozialprüfungen durch externe Auditfirmen.

+ **Vor-Ort-Prüfungen an Standorten:**

In den vergangenen Jahren hat die Deutsche Telekom mehrere Vor-Ort-Prüfungen an Standorten (u.a. in Brasilien, Malaysia, Singapur, Indien, Deutschland, Ungarn) durchgeführt, um potenzielle Risiken anhand einer menschenrechtsbasierten Methodik zu untersuchen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auch auf der Risikoanalyse der allgemeinen Menschenrechtssituation in dem jeweiligen Land. Im Gegensatz zu herkömmlichen Audits legen diese Prüfungen ein besonderes Augenmerk auf die Perspektiven potenziell betroffener Personen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Arbeiterinnen und Arbeiter in der Lieferkette). Sie prüfen das gesamte Spektrum relevanter Menschenrechtsrisiken und gehen damit über das hinaus, was in Personal- oder Gesundheits- und Sicherheitsaudits geprüft wird. Sie haben außerdem dazu beigetragen, dass zentrale Funktionen ein besseres Verständnis für Menschenrechtsherausforderungen vor Ort aufbauen und Schlussfolgerungen für die Verbesserung des globalen Menschenrechts-Due-Diligence-Ansatzes ziehen können. Im Kontext einer stark globalisierten und komplexen Unternehmensstruktur sind solche persönlichen Engagements wichtig, um ein gutes Verständnis des Menschenrechtsrisikoprofils des Unternehmens zu entwickeln und gezielte Maßnahmen als Lösung zu definieren.

+ **Employee-Relations-Prüfungen:**

Die Deutsche Telekom hat 2011 einen Ansatz für Employee Relations eingeführt. Dieser Ansatz wurde in allen Konzerneinheiten weltweit implementiert – unter Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Gesetzgebung. Hinweise auf Nichteinhaltung der Employee Relations Policy werden nachverfolgt – bei Bedarf werden Abhilfemaßnahmen ergriffen. Dazu führt die Deutsche Telekom regelmäßig Vor-Ort-Prüfungen an ihren globalen Standorten durch. Diese Überprüfungen konzentrieren sich speziell auf verantwortungsbewusste Mitarbeiter-Arbeitgeberbeziehungen. Darunter fallen Themen wie beispielsweise Vergütung, Verbot der Diskriminierung, Diversity oder Work-Life-Balance. Maßnahmenpläne für Verbesserungen werden mit den lokalen Managern gemeinsam entwickelt.



Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

Die Deutsche Telekom setzt unterschiedliche Maßnahmen um, um bekannte Menschenrechtsrisiken zu reduzieren. Dieser Abschnitt hebt drei Schlüsselbeispiele hervor und ist weder vollständig noch abschließend.

+ **Von lokal bis global:**

Die Deutsche Telekom hat an verschiedenen Standorten mit erhöhten Risikoprofil aufgrund der Menschenrechtssituation des Landes (Brasilien, Singapur, Malaysia, Indien) Vor-Ort-Prüfungen durchgeführt. Im Anschluss an diese Bewertungen setzt die Deutsche Telekom Aktionspläne mit Maßnahmen sowohl auf lokaler Ebene als auch unternehmensweit um, sofern systemische Risiken identifiziert wurden. Die Überprüfung in Indien befasste sich beispielsweise mit Themen wie Arbeitszeit, geistiger und körperlicher Belastung und Work-Life-Balance sowie Diskriminierung und Arbeitsbedingungen von Lieferantemitarbeiterinnen und -mitarbeitern. Auf Basis dieser Ergebnisse hat die Deutsche Telekom Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und eingeführt. Diese Maßnahmen decken z.B. die Arbeitsplanung ab und umfassen verschiedene Maßnahmen zur Sensibilisierung für Menschenrechtsthemen, beispielsweise Workshops zur Erläuterung von Überstundenregelungen. Darüber hinaus hat die Deutsche Telekom die Erkenntnisse aus diesen lokalen Bewertungen genutzt, um zu analysieren, wie zentrale Prozesse möglicherweise angepasst werden müssen, um die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt in der gesamten Unternehmensgruppe zu verbessern. Derzeit führt die Deutsche Telekom eine Lückenbewertung ihrer zentralen Prozesse durch, um Verbesserungsbereiche auf Gruppenebene zu identifizieren.

+ **Programm für Nachhaltigkeit in der Lieferkette:**

Die Deutsche Telekom hat ein umfassendes Programm für Nachhaltigkeit in der Lieferkette entwickelt, um Nachhaltigkeitsrisiken in der globalen Lieferkette zu managen. Nachhaltigkeitsrisiken (darunter Menschenrechtsrisiken) werden im übergreifenden Beschaffungsprozess berücksichtigt, indem als Teil des Auswahlprozesses für Zulieferer eine Nachhaltigkeitsgewichtung von 10 Prozent vergeben wird.

Zusätzlich wird von Zulieferern gefordert, dass sie den Verhaltenskodex für Zulieferer (und andere Richtlinien) der Deutsche Telekom unterschreiben. Im Fall eines signifikanten Verstoßes gegen die darin definierten Anforderungen wird ein Eskalationsprozess initiiert, um das Problem zu lösen. Beispielsweise wird die Identifizierung von Kinder- und Zwangsarbeit immer als Angelegenheit mit höchstem Schweregrad eingestuft und unter keinen Umständen geduldet. Wann immer eine Verletzung mit höchstem Schweregrad entdeckt wird, unterbricht die Deutsche Telekom die Geschäftsbeziehung mit dem betroffenen Zulieferer, bis das Problem erfolgreich gelöst wurde. Die Deutsche Telekom bewertet ihre Lieferanten regelmäßig und hat ein Lieferanten-Entwicklungsprogramm ins Leben gerufen, um strategisch relevante Geschäftspartner und Lieferanten dabei zu unterstützen, ihre Nachhaltigkeitsperformance (einschließlich der Menschenrechte) zu verbessern.

+ **Digitale Verantwortung:**

Die steigende Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) und anderer innovativer digitaler Technologien erfordert einen verantwortungsvollen Ansatz bei der Entwicklung und Anwendung solcher Technologien. Für die Deutsche Telekom, als einem führenden Telekommunikationsanbieter, steht das Thema der digitalen Verantwortung weit vorne auf der Agenda. Als eines der ersten Unternehmen weltweit entwickelte die Deutsche Telekom selbstverbindliche Richtlinien für den ethischen Umgang mit KI, wie beispielsweise „Digitale Ethik – DT’s KI-Richtlinien“ von 2018. Die Deutsche Telekom beteiligt sich außerdem aktiv an relevanten, branchenübergreifenden Initiativen, die sich der Entwicklung von Ethik-, Privatsphäre- und Sicherheitsstandards für KI widmen. Auf der Unternehmenswebseite erörtert die Deutsche Telekom, wie KI im Unternehmen eingesetzt wird und welche Maßnahmen ergriffen werden, um negative Auswirkungen zu reduzieren. Dazu gehören:

- ▶ Transparenz darüber, wie Kundendaten genutzt werden,
- ▶ verbesserte Sorgfalt beim Dateninput für KI sowie
- ▶ Kampagnen zur Förderung und Information über die Digitalisierung für die wissenschaftliche Arbeit.



Kommunikation und Berichterstattung

Die Deutsche Telekom nutzt verschiedene Formate für ihre externe menschenrechtsbezogene Kommunikation, wie z.B.:

1. Die Webseite mit einer eigenen Seite zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht
2. Einen Abschnitt im jährlichen Corporate Responsibility Bericht
3. Jährliche UK Modern Slavery Statements
4. Beiträge, Reden und Präsentationen auf relevanten Konferenzen.

Auch intern gibt es verschiedene Kommunikationsmaßnahmen: Im Intranet gibt es eine eigene Seite zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Zudem werden regelmäßige Kommunikationskampagnen zu einzelnen Schwerpunktthemen, wie z.B. Anti-Diskriminierung, durchgeführt. Des Weiteren gibt es interne Schulungen sowie Workshops.



Beschwerdemechanismen

Die Deutsche Telekom überwacht menschenrechtsbezogene Beschwerden über eine Kombination von Beschwerdemechanismen. Diese umfassen den Whistleblower-Kanal „TellMe!“ sowie verschiedene themenspezifische E-Mail-Postfächer (z.B. Menschenrechte, Mitarbeiter-Arbeitgeber-Beziehungen, Bedrohungsmanagement oder Konzernlagezentrum).

Zusätzlich gibt es separate Kanäle für Gemeinden zu Infrastrukturprojekten. Über „traditionelle“ Kanäle wie den Betriebsrat oder Personalmanager können zudem auch informell Beschwerden geäußert werden. 2020 wurde ein neues Online-Tool eingeführt, um den Prozess von Beschwerden zu vereinfachen.

3.10 MERCK

Merck steuert seine menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse durch eine funktionsübergreifende Arbeitsgruppe. Die Aktivitäten und Handlungsschwerpunkte werden kontinuierlich weiterentwickelt.

An komplexeren Risikothemen arbeitet Merck auch im Rahmen von Multi-Stakeholder-Initiativen.



BUSINESS CASE

Merck hat sich als Unternehmen das übergeordnete Ziel gesetzt, durch seine Produkte und Technologien das Leben der Menschen auf der ganzen Welt lebenswerter zu machen. Menschenrechtliche Sorgfalt ist mit dem Kern dieses Anliegens und den Unternehmenswerten unmittelbar verbunden. Daher wurde der sogenannte Business Case des Themas nicht separat ermittelt: Der Zusammenhang zwischen menschenrechtlichem Engagement und geschäftlichem Erfolg wird als gegeben angesehen.

Als wichtige wirtschaftliche Treiber für die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt

gelten Risikomanagement und Verminderung/Vermeidung von Reputationsschäden, Lieferkettensicherheit, Patientensicherheit sowie Sicherheit- und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Das menschenrechtliche Engagement stärkt die Unternehmensmarke nicht zuletzt, weil das Interesse von Investoren und Kunden an diesen Aspekten wächst. Außerdem sichern menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens und damit auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit.



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Chemie und pharmazeutische Industrie
- + Mehr als 57.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 66 Ländern
- + Wissenschafts- und Technologieunternehmen mit einem diversen Portfolio in den Bereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials
- + Börsennotiertes Familienunternehmen

”

Wenn man mit seinen Stakeholdern in den Dialog geht, zeigt man als Unternehmen seine Wertschätzung und erweitert seinen Blick über den eigenen Tellerrand hinaus. Wir finden es wichtig, von den Perspektiven unserer externen Stakeholder zu lernen.

“



HERAUSFORDERUNGEN

Menschenrechtliche Sorgfalt ist ein langwieriger Prozess. Die Achtung der Menschenrechte im Unternehmen ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Lern- und Verbesserungsprozess für alle Beteiligten. Die Erfahrung von Merck zeigt, dass man systematisch **nach den entscheidenden Ansatzpunkten suchen** muss, um wirksame Steuerungsformate zu etablieren und die Sorgfaltspflicht übergreifend und nachhaltig zu verankern.

Bei einem internationalen Konzern ist die **Komplexität der Themen** eine besondere Herausforderung. Neben potenziellen Risiken im Zusammenhang mit den **zahlreichen und vielfältigen Produkten und Dienstleistungen**, umfasst menschenrechtliche Sorgfalt bei Merck auch die **über 55.000 Lieferanten**. Wichtig ist es, vor dieser Komplexität nicht zurückzuschrecken, sondern zu priorisieren und bei den wichtigsten Themen zu beginnen.

ERFOLGSFAKTOREN

Dialogbasierte Ansätze spielen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt bei Merck. Der **aktive Austausch mit externen Stakeholdern** half Merck von Anfang an deren Erwartungen zu verstehen, das eigene Verständnis des Themas auf den Prüfstand zu stellen und die Perspektiven derer einzubinden, die potenziell von den Auswirkungen des Unternehmens betroffen sind.

Die **zielgruppenorientierte Vermittlung des Themas** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um das Verständnis im Unternehmen kontinuierlich zu stärken. So wurden etwa die Themen der Human Rights Charter in Trainings abteilungsspezifisch aufbereitet und auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten.

Menschenrechte kommen an vielen Stellen im Unternehmen zum Tragen. Daher spielt die **horizontale Verankerung** im Unternehmen eine wichtige Rolle. Das bedeutet, menschenrechtliche Aspekte in spezifische, schon bestehende Prozesse anderer Einheiten zu integrieren (z.B. Due Diligence bei Investitionsentscheidungen).

Ein Unternehmen allein ist nicht in der Lage, strukturelle Probleme wie Armut oder schwere Formen der Kinderarbeit in bestimmten Regionen der Welt zu lösen. Daher ist die **Zusammenarbeit mit anderen Akteuren bei systemischen Risiken** wesentlich.

🚢 ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Governance und Integration

Bei Merck koordiniert konzernweit die Einheit Group Corporate Sustainability alle Aktivitäten und Prozesse zur Wahrung der menschenrechtlichen Sorgfalt. Fortschritte und Maßnahmen bespricht das Corporate-Sustainability-Komitee regelmäßig in seinen Sitzungen. Die jeweiligen Themenverantwortlichen in den Konzernfunktionen, Unternehmensbereichen und lokalen Einheiten setzen die entwickelten Maßnahmen um.

Darüber hinaus wurde 2019 eine bereichsübergreifende Human Rights Working Group eingerichtet. Ihr Ziel ist es gemeinsame, funktionsübergreifende Maßnahmen zu entwickeln und durchzuführen, mit denen Merck seiner Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte nachkommt. Die Gruppe kommt drei- bis viermal im Jahr zusammen.

Rolle der Unternehmensführung

Die übergeordnete Verantwortung, Menschenrechte zu achten, liegt bei der Geschäftsleitung. Diese fordert sie verbindlich von den Managing Directors der Gesellschaften vor Ort ein. Die Geschäftsleitung genehmigt als oberste Instanz die Merck-Menschenrechtscharta und unterzeichnet das jährlich veröffentlichte UK Modern Slavery Statement.

Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung wird als wesentlich eingeschätzt, um das Thema erfolgreich umzusetzen.





UMSETZUNG DER KERNELEMENTE



Abbildung 9: Mercks Ansatz bei der Umsetzung der Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt (angepasst aus: Merck Human Rights Charter, S. 3)¹²



Grundsatzklärung

Merck hat sein Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte in seiner Human Rights Charter umfassend ausformuliert. Sie verknüpft und ergänzt alle bestehenden Vorschriften und Richtlinien, die einen Bezug zu Menschenrechten haben (z.B. Verhaltenskodex, Environment-Health-Safety (EHS)-Policy, Responsible Sourcing Principles, Global Social and Labor Standards Policy oder die Charter on Access to Health in Developing Countries).

Die Human Rights Charter wurde in einem ausführlichen Dialogprozess mit externen Interessengruppen (z.B. Gewerkschaften, Branchenverbänden, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Vertretern von potenziell gefährdeten Gruppen) entwickelt und 2019 aktualisiert. Damit stellt Merck sicher, dass verschiedene Sichtweisen zu den Themen berücksichtigt werden und, dass das Unternehmen die Erwartungen seiner Stakeholder besser kennenlernt und die Belange von betroffenen Gruppen umfassend berücksichtigt.



Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

Menschenrechtliche Risiken werden fortlaufend durch unterschiedliche Ansätze ermittelt. Die folgenden Beispiele geben einen nicht abschließenden Einblick in verschiedene menschenrechtliche Risikoanalyseprozesse bei Merck:

- + Im Vorfeld der ersten Human Rights Charter führte das Unternehmen eine Risikoanalyse durch. Dabei wurde geprüft, in welchen Ländern und in welchen Bereichen des Geschäfts menschenrechtliche Risiken bestehen. Diese Analyse umfasste auch besondere geschäftsrelevante Bereiche wie Forschung, Patientensicherheit oder Geschäftspartner-Risikomanagement. Die Erkenntnisse bildeten den Kern der relevanten Risiken, die in der Human Rights Charter dargestellt werden.
- + Merck hat in allen Ländergesellschaften eine Selbsteinschätzung durchgeführt. Dafür wurden die Fragebögen auf die jeweilige Ländersituation zugeschnitten. Anhand der Fragebögen wurde u.a. evaluiert, welches Bewusstsein für wichtige menschenrechtliche

Risiken besteht und welche Prozesse im Umgang mit den Risiken bereits vor Ort vorhanden sind. Die Erkenntnisse dieser Umfrage wurden genutzt, um nächste Handlungsschritte abzuleiten.

- + In Indien hat Merck ein Human Rights Impact Assessment (HRIA) durchgeführt, um ein besseres Verständnis dafür zu gewinnen, wie die eigene Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehungen Menschenrechte berühren, ob die Vorgaben der Menschenrechtscharta umgesetzt werden und inwieweit menschenrechtliche Risiken bestehen. Als Folge des HRIA ist Merck der Allianz für Integrität beigetreten. Sie setzt sich für praktische Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung in Schwellenländern ein.
- + Derzeit wird eine themenbezogene Risikountersuchung durchgeführt, um menschenrechtliche Risiken im Zusammenhang mit neuen Technologien zu untersuchen. Neue digitale Technologien spielen für die Zukunftsstrategie von Merck eine wichtige Rolle. Merck ist sich bewusst, dass die menschenrechtliche Verantwortung des Unternehmens auch die menschenrechtlichen Risiken im Zusammenhang mit neuen Technologien umfasst.



Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

Merck leitet aus seinen Risikoanalysen kontinuierlich Maßnahmen ab, um die identifizierten Risiken zu reduzieren. Die folgenden Beispiele geben Einblick in die ergriffenen Maßnahmen:

- + Eine funktionsübergreifende Arbeitsgruppe steuert menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse. Die Aktivitäten und Handlungsschwerpunkte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Durch die vielfältigen Berührungspunkte menschenrechtlicher Aspekte im Unternehmen ist die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Funktionen und Geschäftsbereichen wesentlich für Merck, um Menschenrechte im eigenen Einflussbereich zu schützen. Zum Beispiel wird derzeit bereichsübergreifend daran gearbeitet, einen konzernweiten

Überblick über den Einsatz von externen Arbeitskräften zu entwickeln.

- + Oft werden Menschenrechte als abstrakt wahrgenommen. Daher wurden gezielte Schulungsmaterialien für einzelne Funktionen (z.B. Einkauf, EHS, Sicherheit) entwickelt, um das Verständnis für menschenrechtliche Belange im jeweiligen Arbeitsumfeld zu schärfen.
- + Menschenrechte sind ein wichtiges Kultur- und Wertethema. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt Merck im Intranet Informationen zu Menschenrechten zur Verfügung. Führungspersonen werden für ihren Verantwortungsbereich zu Menschenrechtsthemen sensibilisiert.
- + Dort, wo mögliche menschenrechtliche Risiken in der Lieferkette bestehen, wurden besondere Arbeitsprogramme geschaffen. So wird z.B. Glimmer (Mica) aus Indien seit mittlerweile zehn Jahren direkt bei Lieferanten eingekauft, welche Mica selbst abbauen. Dies auch, um größtmögliche Transparenz in der Lieferkette zu erzielen. In der direkten Zusammenarbeit mit diesen Lieferanten lässt sich die Einhaltung der vertraglich vereinbarten, umfassenden Standards erheblich besser kontrollieren. Einkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter stehen mit den lokalen Glimmer-Lieferanten in direktem Kontakt und weisen sie nachdrücklich darauf hin, welche Bedeutung Merck ethischen, sozialen und ökologischen Standards beimisst. Werden diese Standards nicht eingehalten, werden die Lieferanten zunächst angehalten, geeignete Korrekturmaßnahmen umzusetzen, bevor weitere Maßnahmen eingeleitet werden.
- + Als Gründungsmitglieder der Responsible Mica Initiative setzt sich Merck für eine branchenübergreifende Zusammenarbeit ein, um eine wesentliche Verbesserung der Mica-Lieferketten und der Eliminierung von Kinderarbeit entscheidend voranzutreiben. Menschenrechtliche Risiken wie z.B. potenzielle Kinderarbeit in der Mica-Lieferkette stellen ein endemisches und systemisches Problem dar, welche neben zahlreichen individuellen Maßnahmen insbesondere auch im Rahmen einer Initiative mit anderen Akteuren durch die Entwicklung von gemeinsamen

branchenübergreifenden Lösungsansätzen angegangen werden können.

- + Wichtige bioethische Themen und Fragestellungen, die sich aus Geschäften des Unternehmens ergeben, werden durch ein externes Beratungsgremium begleitet (Merck Bioethics Advisory Panel). 2019 wurde auf Anregung des Bioethics Advisory Panels ein neues externes Beratungsgremium, das Digital Ethics Board, geschaffen. Dieses Gremium soll Merck dabei unterstützen, verantwortungsvoll mit ethischen Fragen im Umgang mit Daten und Algorithmen (und künstlicher Intelligenz), der sogenannten „Digital Ethik“, umzugehen.
- + Außerdem arbeitet Merck an einem Ansatz, Menschenrechte stärker in Investitionsentscheidungen zu berücksichtigen.
- + Darüber hinaus hat sich Merck zum Ziel gesetzt, KPIs zur Wirkungsmessung der getroffenen Maßnahmen zu entwickeln. Jedoch bleibt die Wirkungsmessung menschenrechtlicher Indikatoren eine Herausforderung, da sich diese nicht so leicht quantifizieren lässt.



Beschwerdemechanismen

Der zentrale Beschwerdekanaal ist bei Merck die SpeakUp Line, über die auch Verstöße gegen die Human Rights Charter an das Unternehmen kommuniziert werden können. Darüber hinaus verfügt Merck über weitere interne und externe Kanäle, über die Beschwerden gemeldet werden können (z.B. im Bereich klinische Studien oder im Rahmen der Pharmakovigilanz).

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit den Anforderungen menschenrechtlicher Sorgfalt wurden die relevanten Beschwerdekanaäle nach Zielgruppen aufgeschlüsselt und anhand der Effektivitätskriterien der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte überprüft und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet.



Kommunikation und Berichterstattung

Merck kommuniziert ausführlich extern wie intern über seine Fortschritte bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt, z.B. im Intranet und im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht sowie in seinen UK Modern Slavery Statements.

3.11 SIEMENS AG

Bei Siemens wird die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von der Nachhaltigkeits- sowie der Compliance-Abteilung getrieben.

Die Grundsätze sind in Richtlinien für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Geschäftspartner verankert. Durch zielgruppengerechte Schulungen und Kommunikationen wird das Thema intern platziert.



BUSINESS CASE

Verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken stehen für Siemens an erster Stelle; dazu gehört für das Unternehmen auch das Verständnis, dass Menschen(rechts)risiken auch Geschäftsrisiken sind und in Form von operativen, rechtlichen und Reputationsrisiken Einfluss nehmen können.

Aufgrund der globalen Geschäftsaktivitäten und komplexen Lieferketten mit 65.000 Lieferanten in 150 Ländern ist Siemens sowohl

im eigenen Geschäft als auch in seinen Geschäftsbeziehungen mit menschenrechtlichen Risiken und Auswirkungen konfrontiert.

So ist Siemens bemüht, verantwortungsbewusst zu handeln und Risiken frühzeitig anzugehen, um negative Menschenrechtsauswirkungen gegenüber Rechteinhabern sowie Gefahren für das Geschäft zu minimieren.



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Elektronik, Technologie
- + Weltweit operativ tätig mit einem Netzwerk von über 65.000 Lieferanten in 150 Ländern und komplexen Lieferketten
- + Mehr als 293.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 200 Ländern
- + Seit 2013 börsennotiert

”

„Let's talk business“ – man muss weg von abstrakten Menschenrechtsterminologien und das Themenfeld anhand von praktischen Geschäftsbeispielen für Mitarbeiter greifbar und verständlich machen. Dieses praktische Vermitteln ist ein Schlüsselfaktor für die rechtzeitige Erkennung von etwaigen Risiken im konkreten Geschäftsumfeld.

“



HERAUSFORDERUNGEN

Unternehmensgröße, globale Reichweite sowie die Vielzahl verästelter Lieferketten erzeugen eine große **Komplexität**. Um diese zu managen, nutzt Siemens geographisch, kulturell und auch geschäftsspezifisch differenzierte Ansätze in der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht.

Siemens hat zwei Felder identifiziert, in denen es seinen Ansatz vertiefen sollte:

1. Den Status von Maßnahmen im kundenseitigen Geschäft zu verfolgen und
2. Umwelt- Sozial- und damit verbundene menschenrechtliche Risiken systematisch in den Geschäftsentscheidungen zu verankern.

Seit mehreren Jahren schon berichtet Siemens jährlich über seinen Fortschritt im Bereich Menschenrechte im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung.

Trotz der Größe und des möglichen Einflusses des Unternehmens stößt Siemens an Grenzen und kann nicht alle Risiken mitigieren. Insbesondere bei **systemischen Risiken** ist der Einflussbereich von einzelnen Unternehmen begrenzt. Hier gilt es, partnerschaftliche, gemeinsame Lösungen im Schulterschluss mit anderen Geschäftsteilnehmern zu finden, um lokal einen positiven Wandel zu unterstützen.

ERFOLGSFAKTOREN

Siemens legt großen Wert darauf, erst die **menschenrechtlich materiellen Themen für das Unternehmen zu verstehen**, dies z.B. in Zusammenarbeit mit Stakeholdern. Erst dann können und müssen diese in die menschenrechtliche Sorgfalt eingebettet werden. Ohne ein klares Verständnis aufgebaut zu haben, läuft das Unternehmen Gefahr, dass die wesentlichen Themen nicht (effektiv) adressiert werden.

Nach Möglichkeit geht Siemens zielgruppenrelevant und geschäftsspezifisch vor. Das Unternehmen bietet beispielsweise **zielgruppenspezifische Trainingsprogramme** an. Auch bei Mitigationsmaßnahmen **differenziert** Siemens, um risikobasiert zu handeln. So werden bei Infrastrukturprojekten in Brasilien andere präventive und Mitigationsmaßnahmen umgesetzt, als bei Softwaregeschäften in Deutschland.

Siemens bemüht sich, **das Thema Menschenrechte für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Funktionen greifbar zu machen** und sich ggf. auch von abstrakten Menschenrechtsterminologien zu lösen. Stattdessen versucht das Unternehmen, sich in der Sprache der Funktionen (**funktionsspezifische Terminologien**) auszudrücken und **konkrete Beispiele** für den Geschäftsalltag zu entwickeln.

Siemens legt Wert darauf, dass **Ambitionen und Ziele intern verstanden und akzeptiert sowie Prozesse und Kontrollmechanismen zur Zielerreichung aufgesetzt sind**, bevor sie nach außen kommuniziert werden.

ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Governance und Integration

Bei der organisatorischen Verankerung ist es für Siemens besonders wichtig, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, der sowohl Prozesse und Systeme (Hard-Wiring) als auch Kultur und Lernen (Soft-Wiring) abdeckt.

Die Anforderungen menschenrechtlicher Sorgfalt wurden in Entscheidungs- und Risikobewertungsprozesse entlang der Wertschöpfungskette integriert und werden bei Geschäftsentscheidungen berücksichtigt. Vorangetrieben wird das Thema vor allem von den Abteilungen Sustainability Management und Legal Compliance. Hier geht es insbesondere darum, kontinuierlich Optimierungspotenziale im Bereich „Due Diligence“ zu heben und die gestiegenen Erwartungen seitens der Anspruchsgruppen (darunter vor allem Investoren, Aktionäre, Bundesregierung sowie Kundinnen und Kunden) zu berücksichtigen.

Für das Soft-Wiring war es bei Siemens wesentlich, dass der Vorstand den Auftrag zur verstärkten menschenrechtlichen Sorgfalt erteilte und stärkt und sich das gesamte Unternehmen auf die transformative Reise begab. Ein wesentlicher Teil dieser Reise ist der Kompetenzaufbau, der über zielgruppengerechte und -relevante, thematisch zugeschnittene Trainings kontinuierlich gesteigert werden soll.

Rolle der Unternehmensführung

Der Vorstand spielt in der Umsetzung der unternehmerischen Sorgfaltspflicht eine essenzielle Rolle: Der Vorstand überwacht mit dem Siemens Sustainability Board (dem zentralen Steuerungsgremium für Nachhaltigkeit) alle Aktivitäten zu deren Umsetzung. Fortschritte, Herausforderungen und Verbesserungsmaßnahmen werden dabei diskutiert bzw. abgeleitet.

Um die von Siemens gewählte ganzheitliche Verankerung des Themas in der Organisation zu ermöglichen, bedarf es neben des Mandats auch der kontinuierlichen Einbindung des Vorstands und dessen Unterstützung.



UMSETZUNG DER KERNELEMENTE

Grundsaterklärung

Statt eine separate Grundsaterklärung zu erstellen, hat Siemens die Menschenrechtsthematik und die Verpflichtung zu den VN-Leitprinzipien in den Siemens Business Conduct Guidelines (BCG) verankert. Diese decken die gesamte Wertschöpfungskette ab. In den BCG ist auch festgehalten, mit welchen Leitlinien das Verhalten von Siemens Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lieferanten und Geschäftspartnern übereinstimmen soll. Zu diesen Leitlinien gehören u.a. die internationale Menschenrechtscharta, die europäische Menschenrechtskonvention sowie Leitlinien der ILO, OECD und Vereinten Nationen.

Zusätzlich wurden die VN-Leitprinzipien operationalisiert und ihre Einhaltung regelmäßig überprüft, indem sie in Code of Conducts für Lieferanten und Geschäftspartner sowie weitere firmenweite Richtlinien integriert wurden. Zusätzlich hat Siemens einen expliziten Grundsatz zur verantwortungsvollen Beschaffung von Mineralien erstellt.

Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

Zur Identifizierung von Menschenrechtsrisiken in Verbindung mit ihren Geschäftsaktivitäten und -beziehungen hat Siemens 2019 eine Wesentlichkeitserhebung mit über 500 Stakeholdern (einschließlich Lieferanten, Kundinnen und Kunden, NGOs, Think Tanks, Investoren, Aktionären, Regierungsvertretern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) durchgeführt. Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden eingeladen, Menschenrechtsthemen als besonders schwerwiegend oder wahrscheinlich zu bewerten. Siemens hat sich dazu verpflichtet, die Ergebnisse im folgenden Geschäftsjahr zu prüfen und als Aktionsfelder zu priorisieren. Zusätzlich hat Siemens im Geschäftsjahr 2020 eine Compliance Risk Assessment Umfrage durchgeführt. Anhand der Umfrage hat das Unternehmen Menschenrechtsrisiken in verschiedenen Regionen und Geschäftseinheiten erkannt und bewertet. Siemens untersucht Risiken entlang der Wertschöpfungskette in der Lieferkette, am Arbeitsplatz und bei kundenseitigen Geschäftsentscheidungen. In allen drei Kategorien fokussiert sich Siemens auf die identifizierten wesentlichen Risiken.

Des Weiteren hat Siemens ein digitales Risk Due Diligence Tool u.a. zur Analyse menschenrechtlicher Risiken in Kooperation mit Geschäfts-, Zentralfunktionen und externen Menschenrechtsexperten entwickelt. Dieses Tool soll perspektivisch für kundenseitige Geschäftsentscheidungen genutzt werden. Die systematische Erfassung und Risikobewertung der Geschäfte anhand von externen und internen Daten unterstützt Siemens dabei, mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen und zu mitigieren. Zuvor waren Projekte erst in der Vertriebsphase auf menschenrechtliche Risiken geprüft worden.

Mit dem Tool soll die Risikobewertung von Beginn des Geschäftszyklus an stattfinden.

Siemens erhebt auch menschenrechtsrelevante Daten aus klassischeren Prozessen, wie z.B. Lieferantenselbsteinschätzungen, Audits und internen Risikoeinschätzungen sowie dem Compliance Risikomanagement.

Alle identifizierten Risiken werden überwacht und, im Fall von neu auftretenden Risiken, im interdisziplinären Austausch angegangen.

Bei den Risikoanalysen schaut sich das Unternehmen alle potenziellen Rechteinhaber an, legt aber ein besonderes Augenmerk auf besonders schützenswerte Gruppen wie z.B. ethnische oder religiöse Minderheiten.

Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

Um mögliche Risiken für die menschenrechtliche Sorgfalt frühzeitig zu mitigieren, gibt Siemens Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäfte Handlungsanleitungen für Maßnahmen an die Hand, die den gesamten Geschäftszyklus abdecken. So werden z.B. Maßnahmen ergriffen, bevor Verträge unterzeichnet werden, aber auch, wenn Risiken erst in der Ausführung von Projekten erkannt werden. Zusätzlich identifiziert und ergreift der Konzern auch Maßnahmen im Austausch mit Stakeholdern und als Teil der Siemens Integrity Initiative, einer globalen Initiative gegen Betrug und Korruption.

Einen hohen Stellenwert für die Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zum Aufbau entsprechender Kompetenzen haben auch spezifische Trainings. Siemens bietet verschiedene Schulungen an, die – wo notwendig und möglich – thematisch auf einzelne Zielgruppen zugeschnitten sind. Sie umfassen u.a.:

1. grundlegende Inhalte der Business Conduct Guidelines,
2. ein globales Compliance-Schulungsprogramm,
3. interaktive Webinare zur Erkennung und Mitigation von Menschenrechtsrisiken sowie
4. verpflichtende Schulungen der Geschäfte zur Berücksichtigung von Umwelt- und sozialen sowie damit verbundenen Menschenrechtsrisiken.





Kommunikation und Berichterstattung

Siemens berichtet in verschiedenen Formaten und an verschiedene Stakeholder. Die umfangreichsten Formate sind die Nachhaltigkeitsinformationen sowie das UK Modern Slavery Statement, die jährlich veröffentlicht werden. Die wesentlichen Informationen zur Menschenrechtsstrategie und der Umsetzung der Kernelemente werden auch online auf der Siemens Menschenrechte-Themenseite publiziert.

In Berichten an externe Organisationen bzw. Partner sowie in Foren und Brancheninitiativen erörtert das Unternehmen ebenfalls Position, Handlungsfelder und Fortschritte im Bereich Menschenrechte. Dazu gehören beispielsweise die „Communications on Progress“ für den Global Compact der Vereinten Nationen oder die Protokolle von Siemens Engagement Calls mit Investoren. Bei letzterem handelt es sich um Dialogrunden mit Investoren und Dienstleistern, wie z.B. MSCI und Sustainalytics.



Beschwerdemechanismen

Siemens stellt verschiedene Beschwerdemechanismen zur Verfügung, die sowohl von internen als auch von externen Personen genutzt werden können. Die drei wichtigsten Kanäle sind:

- + das mehrsprachige „Tell Us“ System, ein Hinweisgebersystem, das für die Meldung von Compliance-Verstößen online und per Telefon anonym genutzt werden kann
- + eine elektronische Mailbox für spezifische Anfragen zu Menschenrechtsthemen
- + eine von Siemens berufene externe Ombudsperson, an die sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Dritte anonym wenden können

Vor allem im Zusammenhang mit besonders schützenswerten Gruppen (z.B. ethnische oder religiöse Minderheiten) sensibilisiert Siemens zusätzlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort, Augen und Ohren für Risiken offen zu halten.

3.12 THOMAS BECKER – ATELIER FÜR SCHMUCK

Thomas Becker – Atelier für Schmuck arbeitet eng mit zwei Minen in der Demokratischen Republik Kongo zusammen, um eine umwelt- und sozialverträgliche Goldgewinnung zu gewährleisten.



BUSINESS CASE

Beim Thema menschenrechtliche Sorgfalt steht für das Atelier nicht der wirtschaftliche Mehrwert, sondern der Wunsch, verantwortungsvoll zu handeln, im Vordergrund. Die Verkaufszahlen während der Coronakrise

zeigen, dass sich dieser Grundsatz bewährt: Die Zahlen sind besser als in der Vergangenheit. Ausschlaggebend dafür sind neben dem Engagement auch die gute Kommunikation zur menschenrechtlichen Sorgfalt.



UNTERNEHMENSPROFIL

- + Branche: Luxusgüter
- + Goldschmied und Schmuckhersteller mit Lieferketten im Rohstoffbereich und in Hochrisikogebieten
- + Fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Schmuckatelier in Hamburg

”

Ein Unternehmen kann wirtschaftlich gesund sein und gleichzeitig ökologische oder soziale Schäden von vornherein vermeiden.

Es geht nicht nur darum, dass die Lieferkette funktioniert, sondern auch darum, dass es den Menschen in der Lieferkette gut geht.

“

HERAUSFORDERUNGEN

Als sehr kleines Unternehmen stehen dem Atelier – im Vergleich zu großen Konzernen – **sehr wenige Ressourcen** zur Verfügung, um Risiken zu adressieren. Des Weiteren ist das Unternehmen in der Demokratischen Republik Kongo mit vielen **systemischen Herausforderungen** konfrontiert, wie z.B. extreme Armut, Kinderarbeit und geschlechterbasierte Gewalt. Diese Herausforderungen können durch keinen Akteur allein angegangen werden.

Die allgemein **fragile Sicherheitslage** in der Demokratischen Republik Kongo sowie die potenziellen Gefahren für die persönliche Sicherheit bei Reisen waren für den Geschäftsführer v.a. vor der ersten Reise eine Hürde. Diese wurden überbrückt durch gründliche Vorab-Recherchen, Erfahrungen und Kennenlernen der Menschen vor Ort sowie den Aufbau eines lokalen Netzwerks von Partnern.

Insbesondere die **Korruption** von staatlichen Stellen im Ostkongo ist ein wiederkehrendes Hindernis für das Unternehmen. Es ist bereits vorgekommen, dass das Atelier legal und fair gewonnenes Gold nicht exportieren konnte, weil es sich nicht an korrupten Praktiken beteiligen wollte.

ERFOLGSFAKTOREN

Dem Atelier ist es gelungen, über **enge Partnerschaften** mit zwei Minen ökofaires Gold zu beschaffen und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen **vor Ort** zu erreichen. Dafür war es erforderlich eine starke persönliche und **auf Langfristigkeit angelegte Beziehung** zu den Minenkooperativen aufzubauen. Langfristigkeit ist essenziell, um die notwendigen Partnerschaften und das Vertrauen aufzubauen sowie einen ehrlichen Austausch über die gegenseitigen Bedürfnisse zu fördern. Partner sind wichtig, um die begrenzten Ressourcen des Unternehmens zu stärken.

In der Demokratischen Republik Kongo ist **nicht nur die Sprache, sondern auch die Kultur eine andere** als in Deutschland. Auf beiden Seiten bestehen Berührungspunkte, die Geschäftsbeziehungen negativ beeinflussen können. Die Erfahrung des Ateliers hat gezeigt, dass es wichtig ist, mit einer **respektierten lokalen Vermittlerin zusammenzuarbeiten**. Das Atelier arbeitet mit einer kongolesische Menschenrechtsanwältin zusammen, die z.B. bei Vertragsverhandlungen oder bei den Austauschen mit den Minenkooperativen als Dolmetscherin unterstützt. Nur mit ihrer Hilfe konnte das Atelier mit der lokalen Bevölkerung kommunizieren, die Kultur besser verstehen und das Vertrauen der Menschen gewinnen.

Der Dialog mit den Betroffenen zur Identifikation von erforderlichen Maßnahmen ist wichtig, um Verbesserungen zu erreichen, die wirklich auf die Bedürfnisse der Betroffenen eingehen.

ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Nachhaltigkeit und damit auch die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ist auf jeder Ebene des Unternehmens verankert und wird vom Geschäftsführer aktiv vorangetrieben. So zum Beispiel informiert er Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich, reist regelmäßig in die Demokratische Republik Kongo (DRK) zu den zuliefernden Minen und ist im regelmäßigen Austausch mit seinen lokalen Partnern.

Zum Hintergrund: Das Atelier bezieht Gold aus Minen in der Provinz Süd-Kivu im Osten der Demokratischen Republik Kongo. Dort ist es mit schwerwiegenden strukturell bedingten menschenrechtlichen Herausforderungen konfrontiert. Die Region wird wiederholt durch gewalttätige Auseinandersetzungen destabilisiert. Hintergrund dafür sind u.a. der Kampf um Rohstoffe, weitverbreitete Armut und ethnische Auseinandersetzungen. Der Ertrag von Minen wird in manchen Gegenden zur Finanzierung der Konflikte genutzt. Die dort gewonnenen Mineralien werden deshalb auch Konfliktmineralien genannt.

Überblick über lokale Partnerschaften und ihre Aufgaben im Zusammenhang mit Thomas Becker:

Partner	Standort	Rolle bei der Unterstützung von Thomas Becker
Partnerschaften für die Umsetzung geschäftsbezogener menschenrechtlicher Sorgfalt		
Kongolesische Menschenrechtsanwältin	DRK (Region: Süd-Kivu)	<ul style="list-style-type: none"> + Unterstützung beim Beziehungs- und Vertrauensaufbau in Süd-Kivu + Übersetzung von Sprache und Kultur z.B. bei Vertragsverhandlungen + Rechtsberatung für Minenarbeiterinnen und -arbeiter des Ateliers
<p>Namulisa ASBL: Gemeinnützige Menschenrechtsorganisation nach kongolesischem Recht</p> <p>Mitglieder: Kongolesische Juristinnen und Juristen, Landwirtschaftsexperten, Medizinerinnen und Mediziner sowie Vertreterinnen und Vertreter verschiedener christlicher Konfessionen</p>	DRK (Region: Süd-Kivu)	<ul style="list-style-type: none"> + Ansprechpartner für die Kooperativen und Minenarbeiterinnen und -arbeiter in Abwesenheit von Thomas Becker + Regelmäßige Überprüfung der Situation und Arbeitsbedingungen in den Minen
Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR)	Deutschland, DRK	<ul style="list-style-type: none"> + „Certified-Trading-Chain“ Zertifizierung (Einhaltung von ökologischen und sozialen Kriterien) + Überprüfung der Einhaltung von Vereinbarungen in den Minen gemeinsam mit Namulisa ASBL
Partnerschaften für zusätzliche entwicklungsfördernde Maßnahmen		
Süd-Kivu e.V.: NGO	Deutschland	Finanzielle Unterstützung der Minengemeinschaften durch spendenfinanzierte Projekte

In vielen Minen gibt es Kinder- und Zwangsarbeit, es werden gefährliche Chemikalien wie Quecksilber eingesetzt oder es müssen illegale Abgaben an Kriegsparteien gezahlt werden. Es ist daher eine besondere Herausforderung – insbesondere als sehr kleines Unternehmen – in dieser Gesamtsituation Gold zu beziehen, dessen Abbau Umwelt- und Sozialkriterien entspricht.

Daher arbeitet das Atelier bei der Umsetzung seiner menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in der Demokratische Republik Kongo mit einem Netzwerk an Partnern zusammen (siehe auf vorheriger Seite).

Zusätzlich zu den Partnerschaften, die bei der Umsetzung von menschenrechtlichen Sorgfaltsprozessen unterstützen, hat der Geschäftsführer Thomas Becker zwei gemeinnützige Vereine gegründet (in Deutschland und in der Demokratische Republik Kongo). Der deutsche Verein ist ein sogenannter Förderverein, der finanzielle Mittel sammelt und zur Verfügung stellt. Der kongolesische Verein entwickelt mit den Minenarbeiterinnen und -arbeitern Projektideen, erstellt die Konzeption, führt die Maßnahmen aus und kontrolliert Erfolg und Mittelverwendung.



UMSETZUNG DER KERNELEMENTE



Grundsaterklärung

Das vergleichsweise kleine Unternehmen hat keine verschriftlichte Grundsaterklärung oder andere Richtlinien zum Thema menschenrechtliche Sorgfalt. Stattdessen ist Sozial- und Umweltverträglichkeit Teil des Unternehmensleitbildes und der Unternehmens-DNA: Sowohl das Leitbild, die Vision und Mission als auch das tägliche Handeln von Thomas Becker – Atelier für Schmuck spiegeln diese Werte wieder und zeigen auf, wie sie im unternehmerischen Handeln – auch ohne Grundsaterklärung – umgesetzt werden.



Ermittlung von Risiken und Auswirkungen

Thomas Becker – Atelier für Schmuck bezieht Gold aus zwei Minen in der Demokratischen Republik Kongo. Zu den wichtigsten menschenrechtlichen Risiken im Zusammenhang mit Goldminen in der DRK gehören Kinder- oder Zwangsarbeit, gefährliche Arbeitsbedingungen und illegale Abgaben an Kriegsparteien.

Die Ermittlung von Risiken und Auswirkungen erfolgt sehr pragmatisch: Um zu überprüfen, dass in den zwei Minen faire und sichere Arbeitsbedingungen herrschen, besucht der Geschäftsführer des Ateliers diese in regelmäßigen Abständen.

Außerdem arbeitet er eng mit den Mitgliedern des Vereins Namulisa ASBL zusammen, die die Risiken auch in seiner Abwesenheit kontinuierlich überprüfen. Um zu verstehen, welche Auswirkungen für Menschen vor Ort bestehen, führt das Atelier Gespräche mit den Minenarbeiterinnen und -arbeitern und lokalen NGOs.



Maßnahmen und Überprüfung ihrer Wirksamkeit

Thomas Becker – Atelier für Schmuck hat sowohl seine eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Nachbarn in Hamburg, als auch z.B. seine Lieferanten und Minenarbeiter in der Demokratischen Republik Kongo als Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber identifiziert. Es wurden Maßnahmen ergriffen, um negative Auswirkungen auf jede einzelne Rechteinhabergruppe zu vermeiden. So wurden beispielsweise besondere Feinstaubfilter in der Schmelze in Hamburg eingebaut, die dem Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch der Nachbarn dienen.

Damit das Atelier genug ökofaires Gold beschaffen kann, hat es seit 2016 eigene Projekte mit zwei Minen in der Demokratischen Republik Kongo ins Leben gerufen. Um die umwelt- und sozialverträgliche Goldgewinnung zu gewährleisten, wurden konkrete Maßnahmen umgesetzt:

- + Um die schwerwiegenden Risiken in der Goldförderung im Ostkongo besser managen zu können, wurde die Anzahl an Lieferanten bewusst klein gehalten. So kauft das Atelier sein Gold nur aus zwei Minen, mit denen langfristige Partnerschaften geschlossen wurden und mit denen an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen gearbeitet wird.
- + Bei der Auswahl der Goldkooperativen hat das Atelier besonders darauf geachtet, dass keine Kinder in den ausgewählten Minen arbeiten. Um abzusichern, dass dies nicht nur der Fall ist, wenn der Geschäftsführer des Ateliers vor Ort ist, sind lokale Partner-NGOs regelmäßig präsent und überprüfen, dass tatsächlich keine Kinderarbeiterinnen und -arbeiter eingesetzt werden.
- + Mit der Zeit konnten die Sicherheitsstandards in den Minen verbessert werden, in dem Schutzkleidung und Geräte zur Verfügung gestellt wurden, die das Arbeiten in den Stollen sicherer machen. Zwei Beispiele:
 - ▶ Da es beim Stollenbau zu Einbrüchen und Verschüttungen kommen kann, wurden Stützsysteme installiert und die Minenarbeiterinnen und -arbeiter mit sicheren Werkzeugen, Helmen sowie Schuhen mit Stahlkappen ausgestattet.

- ▶ In den zwei Minen, aus denen das Atelier sein Gold bezieht, arbeiteten Frauen, die während des Krieges aus ihren Dörfern vertrieben wurden. In Gesprächen mit den Frauen stellte das Atelier fest, dass sie aus Ausweglosigkeit die schwere körperliche Minenarbeit gewählt haben und lieber als Näherinnen arbeiten würden. Das Atelier setzte sich daraufhin dafür ein, dass eine Nähsschule aufgebaut wurde, über die die Frauen alternative Einkommensmöglichkeiten aufbauen konnten. Der Dialog mit den Frauen war ausschlaggebend, um auf ihre konkreten Bedarfe einzugehen.
- + Diese Erfolge waren nur möglich, weil die lokalen Mitglieder des Vereins Namulisa ASBL (z.B. Medizinerinnen und Mediziner und Bergbauexpertinnen und -experten) die Anliegen des Ateliers unterstützen: Sie überprüfen die Minen auf Handlungsbedarfe, helfen bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen und fungieren bei Bedarf als Sprachrohr und Kanal für humanitäre Hilfe.
- + Um sicherzustellen, dass illegale Praktiken oder Schwarzgeldwäsche nicht vorkommen, zahlt das Atelier hohe Prämien. Dadurch ist der Handel mit dem Atelier die ökonomisch sinnvollste Option für die Menschen vor Ort.

Thomas Becker – Atelier für Schmuck nutzt zusätzlich verstärkt Recyclinggold. Das Atelier hat es geschafft, den Anteil herkömmlich gewonnen Goldes auf nur 2 Prozent zu reduzieren – 98 Prozent sind ökofaires oder recyceltes Gold. Den eco+fair-Ansatz nutzt das Atelier auch für andere Rohstoffe wie Diamanten und Edelsteine.

Um auch in humanitären Fragen, die über die unternehmerische Sorgfaltspflicht hinausgehen, einen Beitrag zu leisten, gründete der Geschäftsführer des Ateliers ehrenamtliche Vereine die genau diese Themen in den Fördergemeinschaften vor Ort bearbeiten.



Kommunikation und Berichterstattung

Thomas Becker – Atelier für Schmuck veröffentlicht viele Informationen auf der Unternehmenswebseite. Dort werden neben dem Fallbeispiel zum „Projekt Kongo“ auch Informationen zu weiteren Materialien, deren Herkunft und relevante Standards aufgeführt.

Die Berichterstattung wird nicht nur von Kunden und interessierten Gruppen in Deutschland verwendet, sondern auch von Minenarbeiterinnen und -arbeitern gelesen. Diese haben die veröffentlichten Informationen z.B. genutzt, um über die Zusammenarbeit zu sprechen und Kritik und Verbesserungswünsche anzubringen.



Beschwerdemechanismen

Einen formellen Beschwerdemechanismus, z.B. in Form eines Whistleblower-Systems gibt es in diesem kleinen Unternehmen nicht.

Allerdings haben alle (Minen-)Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl Zugang zu Ansprechpartnern in der Demokratischen Republik Kongo als auch die direkten Kontaktdaten vom Geschäftsführer des Ateliers. Sie können alle Ansprechpartner jederzeit mit Beschwerden oder Problemen adressieren.





Synthese und Empfehlungen

4



4 SYNTHESE UND EMPFEHLUNGEN

A ÜBERGEORDNETER MANAGEMENTANSATZ

Müssen alle Elemente der Sorgfaltspflicht für Menschenrechte gleichzeitig umgesetzt werden? Die vorgestellten Unternehmen verfolgen integrative, auf kontinuierliche Verbesserung angelegte Managementansätze zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt. Aspekte der menschenrechtlichen Sorgfalt wurden in bestehende Strukturen und Prozesse integriert. Interne und externe Netzwerke wurden aufgebaut, um das Thema im Unternehmen einzubetten und die gewählten Ansätze durch vielfältige Perspektiven zu stärken. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der menschenrechtlichen Sorgfaltprozesse wird von den Unternehmen als besonders wichtig hervorgehoben.

Typische Fragen, vor denen Unternehmen stehen:

- + Wie sollen Strukturen und Prozesse für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht entwickelt werden?
- + Wie lange dauert das?
- + Wie viel Planung und Verständnis ist erforderlich, um loszulegen?
- + Müssen alle fünf Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfalt gleichzeitig umgesetzt werden?

1 AN BESTEHENDES ANKNÜPFEN

Die vorgestellten Unternehmen knüpfen die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt an bestehende Strukturen und Prozesse an. Sie nutzen beispielsweise bestehende Compliance Management Systeme und erweitern Lieferanten- sowie Geschäftspartner-Screening um Menschenrechtskriterien oder knüpfen an etablierten Personalprozessen an.

- + **Maersk** hat das Thema Menschenrechte in sein Compliance-Programm COMMIT integriert. Für jede der 35 Regeln wurde ein Verantwortlicher bestimmt, der auch rechenschaftspflichtig ist und dem organisationsübergreifenden COMMIT Council berichtet.
- + Bei **Daimler** liegt die Steuerung zwar bei der Social-Compliance-Abteilung, doch wurden menschenrechtliche Kriterien - in systematischer, enger Zusammenarbeit mit dem Einkauf - auch in Lieferantenstandards integriert sowie in Vergabekriterien aufgenommen.
- + **Continental** hat sein Bewertungsraster für Menschenrechtsrisiken auf Basis einer bestehenden Länderrisikoanalyse entwickelt.

Der erste entscheidende Schritt ist zu verstehen, welche Prozesse es im Unternehmen gibt, an die man menschenrechtliche Sorgfalt andocken kann. Nicht direkt alles neu und anders machen, sondern anknüpfen, um langfristig umzugestalten. (Continental)

2

LEARNING BY DOING

Die erfolgreiche Integration der menschenrechtlichen Sorgfalt in Unternehmensprozesse, erfordert einen kontinuierlichen Lern- und Umsetzungsprozess. Die vorgestellten Unternehmen gehen schrittweise vor, lernen aus Pilotprojekten und verbessern ihre Ansätze mit wachsendem Menschenrechtsverständnis.

- + Um neue Ansätze zu testen, führt **Bierbaum-Proenen** erst Pilotprojekte durch. Basierend auf den Erkenntnissen aus diesen Projekten werden die Ansätze verbessert und erst dann umfassender ausgerollt.

3

KONTINUIERLICH UND INTEGRATIV VORGEHEN

Der Umsetzungsprozess der menschenrechtlichen Sorgfalt verläuft nicht linear. Das heißt, Unternehmen müssen kein Kernelement vollständig und erfolgreich umgesetzt haben, bevor sie ein anderes in Angriff nehmen. Stattdessen ist die Umsetzung ein fortlaufender Prozess, in dem alle Kernelemente als System zusammenhängen. So können auch die Zwischenergebnisse aus der Umsetzung eines Kernelements in den Ansatz für andere Kernelemente einfließen.

- + **Deutsche Telekom** nutzte Erkenntnisse aus Vor-Ort-Untersuchungen an Hochrisikostandorten, um Maßnahmen zur Verbesserung der zentralen Prozesse der menschenrechtlichen Sorgfalt für die Unternehmensgruppe abzuleiten.
- + **Bierbaum-Proenen** nutzt eingehende Beschwerden auch dazu, weitere Risikofelder zu identifizieren oder die Wirksamkeit von Maßnahmen zu überprüfen.
- + Für **BASF** ist es besonders wichtig, dass Nachhaltigkeit und das dazugehörige Thema Menschenrechte klar in die Unternehmensstrategie und -prozesse integriert sind und von allen Mitarbeitern verstanden und mitgetragen wird, auch wenn dieser kontinuierliche Prozess aufwendig ist.

”
Menschenrechtliche Sorgfalt ist eine Daueraufgabe, die lokale Anforderungen einbeziehen muss – ohne den Austausch mit Stakeholdern und Rechteinhabern geht es nicht.
“
(Daimler)

”
Eine Verankerung von Menschenrechten braucht eine regelmäßige Einbindung der Beschäftigten eines Unternehmens. Dabei spielt die Vorbildfunktion der Unternehmensführung eine besondere Rolle. Im Alltag müssen Menschenrechte aber auch gelebt werden. Das erfordert neben dem nötigen Wissen auch eine feinfühliges sowie pragmatische Kommunikation.
“
(Deutsche Telekom)

B MOTIVATION, TREIBER UND WERTBEITRAG

Sowohl der Druck als auch der Anreiz zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht nehmen für alle Unternehmen zu. Historisch mehr aus einer Compliance- und Risikoperspektive kommend, ist die Dringlichkeit und Wichtigkeit des Themas für das Kerngeschäft (License-to-Operate, License-to-Grow) wichtiger denn je. Dabei ist aus Sicht der vorgestellten Unternehmen menschenrechtliche Sorgfalt sehr stark durch den Anspruch der Eigentümerinnen und Eigentümer selbst längst Bestandteil eines verantwortungsvollen Wirtschaftens.

Typische Fragen, vor denen Unternehmen stehen:

- + Warum sollte die Sorgfaltspflicht für Menschenrechte umgesetzt werden? Was sind die Haupttreiber?
- + Was ist der Mehrwert von menschenrechtlicher Sorgfalt für das Unternehmen?
- + Gibt es ein Business Case für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt?

4

ANFORDERUNGEN AUS RAHMENWERKEN

Die vorgestellten Unternehmen nutzen Rahmenwerke und Regulierungen sowie die daraus resultierende erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit, um die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt zu initiieren oder voranzutreiben.

- + Die Mehrzahl der vorgestellten Unternehmen nutzte die Verabschiedung neuer Rahmenwerke, um die Wichtigkeit und Dringlichkeit des Themas gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Führungsebene zu kommunizieren. Dadurch erreichten diese mehr Unterstützung aus der eigenen Organisation – z.B. in Form von Ressourcen.

5

ERWARTUNGEN VON INVESTOREN, KUNDEN UND ANTEILSEIGNERN

Bei den vorgestellten Unternehmen ist die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht durch Erwartungen von Investoren und Kunden sowie den Anspruch der Eigentümerinnen und Eigentümer selbst längst Bestandteil eines verantwortungsvollen Wirtschaftens.

Die vorgestellten Unternehmen berichten, dass diese Erwartungen weiter zunehmen. Vor allem bei Investoren und Kunden ist in den letzten Jahren eine höhere Erwartungshaltung zu erkennen.

- + Für **Continental** waren, neben den eigenen Unternehmenswerten, Kundenanfragen ein wichtiger Treiber für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt.
- + **Siemens** nennt steigende regulatorische Erwartungen, Kundenerwartungen und Anlegeranfragen sowie externe Nachhaltigkeitsratings als externe Treiber und Motivation für die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt.

6

SCHUTZ VON REPUTATION UND MARKE (LICENSE-TO-OPERATE)

Für die vorgestellten Unternehmen leistet menschenrechtliche Sorgfalt einen wesentlichen Beitrag zum Schutz der eigenen Marke und Reputation. Sie merken: Die gesellschaftlichen Erwartungen an sie sind stark gestiegen. Konsumenten und Zivilgesellschaften beobachten das Engagement von Unternehmen – dies nicht nur über die Medien – und die zunehmende Berichterstattung: Eine wachsende Anzahl von Rating-Firmen, Indizes und Gütesiegeln ermöglichen das menschenrechtliche Engagement von Unternehmen zu vergleichen.

- + Die Mehrzahl der vorgestellten Unternehmen empfindet es als Risiko für Reputation und Marke, menschenrechtliche Sorgfalt nicht (genügend) umzusetzen, vor allem, wenn Menschenrechtsverletzungen ihrerseits publik würden und das Unternehmen in die öffentliche Kritik geriete.
- + Auch wenn es keinen öffentlichkeitswirksamen Vorfall gab, empfinden Unternehmen z.B. den Vergleich mit Marktteilnehmenden, die ihre Sorgfaltspflicht stärker oder erfolgreicher umsetzen als sie selbst, als Gefahr für ihre Reputation und Marke.

7

GESCHÄFTSRELEVANZ IN HOCHRISIKOGEBIETEN

Bei Geschäftsaktivitäten oder strategisch wichtigen Lieferketten in Hochrisikogebieten steigt die Geschäftsrelevanz der menschenrechtlichen Sorgfaltprozesse. Die vorgestellten Unternehmen mit Geschäftstätigkeiten in solchen Hochrisikogebieten erkennen deutlich, dass ihr menschenrechtliches Engagement entscheidend ist, um in diesen kritischen Gebieten überhaupt mit der geschäftsnotwendigen Sicherheit und Zuverlässigkeit agieren zu können.

- + In bestimmten Hochrisikobereichen, z.B. im Kobaltabbau in der Demokratischen Republik Kongo, arbeitet **Daimler** zusätzlich zu eigenen Maßnahmen gezielt an Projektkooperationen, wie mit der Organisation Bon Pasteur, um bis 2022 die Situation von mehr als 19.000 Menschen in der Bergbauregion Kolwezi zu verbessern.
- + **Merck** hat die Responsible Mica Initiative mitgegründet. Die Initiative fördert die branchenübergreifende Zusammenarbeit zum Abbau menschenrechtlicher Risiken bei der Förderung des Glimmerrohstoffs Mica.

8

KEIN EXPLIZITER UND ALLEINIGER FOKUS AUF DEN BUSINESS CASE

Die vorgestellten Unternehmen ermitteln bisher keinen klassischen Business Case, um mit der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt zu beginnen. Die Gesamtkosten lassen sich nicht trennscharf ermitteln, auch, weil menschenrechtliche Sorgfalt in viele Aufgabenbereiche im Unternehmen integriert wird. Dennoch werden vermehrt einzelne Kostentreiber benannt. Diese umfassen: mit der Umsetzung betrautes Personal, Schulungen, Vor-Ort-Besuche von Lieferanten und Geschäftspartnern sowie Investitionen in Technologien (z.B. Tools zur Lieferkettentransparenz). Die direkten Kosten dafür lassen sich i.d.R. über die klassischen Kostenrechnungsmethoden erfassen.

- + Auch wenn kein abschließender Business Case vorliegt, sehen alle Unternehmen einen klaren Mehrwert darin, die notwendigen Investitionen und Aufwendungen zu tätigen. Auf der Nutzenseite sehen sie die Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit und ihrer License-to-Operate, höhere Resilienz ihrer Lieferketten und dadurch der Umsätze. Außerdem sehen sie einen wichtigen Zusammenhang mit dem Schutz von Unternehmensreputation und -marke. Deutlich wird, dass der Business Case nicht der zentrale Treiber für menschenrechtliche Sorgfalt ist, sondern die Überzeugung, dass verantwortungsvolles Wirtschaften zum Unternehmenserfolg dazugehört.

C GOVERNANCE UND FÜHRUNG

Bei den vorgestellten Unternehmen wird die menschenrechtliche Sorgfalt federführend von einer Person oder Funktion (oder einer kleinen Gruppe) getrieben. Oft übernimmt diese treibende Einheit eine koordinierende Rolle, aus der heraus sie weitere Funktionen einbezieht.

Dies erfolgt zum Beispiel über funktionsübergreifende Arbeitsgruppen, interne Netzwerke oder themenspezifische Dialoge. Die Umsetzung einzelner Themen erfolgt dann auch außerhalb der treibenden Einheit an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen.

Typische Fragen, vor denen Unternehmen stehen:

- + Wie sollte menschenrechtliche Sorgfalt in der Organisation verankert werden? Sollte sie zentralisiert oder dezentralisiert umgesetzt werden?
- + Werden wirklich neue Prozesse benötigt?
- + Welche Rollen haben unterschiedliche Funktionen, Geschäftsbereiche und Regionen?
- + Wie kann die Führungsebene des Unternehmens einbezogen werden?

9

EINE ZENTRALE TREIBENDE EINHEIT

Die treibende Einheit der menschenrechtlichen Sorgfalt ist bei allen vorgestellten Unternehmen ein vergleichsweise kleiner Kreis von Personen. Oft sind sie zentral bei der Nachhaltigkeits-, Einkaufs-, Personal- oder Compliance-Abteilung verortet – was sich aus ihrer Entstehungsgeschichte ergibt und keine Qualitätsunterschiede bedingt (es gibt kein definiertes „besser“ oder „schlechter“). Bei den vorgestellten KMU sind jedoch stets die Führungsebene und die Gründerinnen und Gründer Teil dieser treibenden Einheit oder der wichtigsten Stakeholder.

- + Bei **Siemens, Daimler** und **adidas** ist die Arbeit für menschenrechtliche Sorgfalt entweder in der Nachhaltigkeits-, der Compliance- oder einer Kombination aus beiden Abteilungen verortet.
- + **Bierbaum-Proenen** hat die Abteilungen Einkauf und Nachhaltigkeit zusammengelegt, da es (insbesondere im Lieferantenmanagement) viele Überschneidungspunkte gab, und auch das Thema menschenrechtliche Sorgfalt dort organisatorisch verortet.

10

ROLLE DER TREIBENDEN EINHEIT

Die primären Rollen der treibenden Einheit beziehen sich auf steuernde Aufgaben: Koordination und Vorantreiben der Umsetzung, Wissensmanagement, Motivieren von anderen Abteilungen. Ferner zählen nach innen wie nach außen Kommunikation, Netzwerken sowie als Ansprechperson zu fungieren zu den wichtigen Aufgaben.

- + Bei der Mehrheit der vorgestellten Unternehmen ist die treibende Einheit auch dafür verantwortlich, das Mandat für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt von der Führungsebene einzuholen. Mit dem Mandat geht sie auf andere Abteilungen zu, um im Idealfall gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

11

DEZENTRALE UMSETZUNG VON EINZELTHEMEN

Menschenrechte berühren alle Bereiche des Unternehmens. Außerdem sind sie kontextabhängig, d.h. geprägt durch Kultur und soziale Normen. Daher wird die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt bei den vorgestellten Unternehmen dezentral – in den Funktionen und Standorten – in verschiedene Unternehmensprozesse integriert.

- + Bei **Merck** sind Menschenrechte an mehreren Stellen in die Unternehmenstätigkeit integriert. Eine funktionsübergreifende Arbeitsgruppe erleichtert den Wissenstransfer und hilft, die relevanten Themen an den richtigen Stellen im Unternehmen zu adressieren.
- + Für die Überarbeitung ihrer Grundsatzerklärung hat **BASF** neben externer Expertise auch interne Fachabteilungen eingebunden, um interdisziplinäre Aspekte einzubringen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen.

12

TEAMAUFGABE

Die vorgestellten Unternehmen sehen die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt als Teamaufgabe an. Erst durch die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen dem zentralen treibenden Kreis und den dezentralen Einheiten wird das Thema zur gelebten Praxis.

- + **Daimler** sieht es als notwendig an, sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit der eigenen Belegschaft, Lieferanten, Stakeholdern und Rechteinhaberinnen und

Rechteinhabern auszutauschen – „ohne deren Einbeziehung und ohne Teamplay funktioniert menschenrechtliche Sorgfalt nicht.“

- + **Continental** hat mit dem Labour Relations Network ein unternehmensweites Netzwerk von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebaut, die menschenrechtliche Sorgfalt in ihrer Verantwortung sehen und es konkret in ihre jeweiligen Prozesse integrieren.

13

BRÜCKE ZUM VORSTAND / ZUR UNTERNEHMENSLEITUNG

Die Verknüpfung zum Vorstand bzw. der Unternehmensleitung erfolgt bei den vorgestellten Unternehmen oft über Gremien. Einen engen, regelmäßigen und strategischen Austausch mit dem Vorstand gibt es dabei nicht unbedingt.

Die vorgestellten Unternehmen berichten dem Vorstand regelmäßig über Fortschritte; der Vorstand spielt aber – mit Ausnahme der Erteilung des Mandats – keine treibende Rolle in der konkreten Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt.

14

KOMMUNIKATION

Bei den vorgestellten Unternehmen fördert eine starke, regelmäßige Führungskommunikation – v.a. intern, aber auch nach außen hin – das Mandat und die Relevanz des Themas in der Wahrnehmung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Für die treibende Einheit (siehe Nr. 10) ist es hilfreich, sich bei der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Funktionen auf diese Kommunikation beziehen zu können.

D EXTERNE ZUSAMMENARBEIT

Die vorgestellten Unternehmen entwickeln interne und externe Netzwerke oder schließen sich Initiativen an, um die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt innerhalb der Organisation voranzutreiben.

Die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stakeholdern und insbesondere Rechteinhabern hilft dabei, Lösungen zu entwickeln, die auf die spezifischen Gegebenheiten abgestimmt sind.

Die Teilnahme an Initiativen und Netzwerken ist wesentlich, um systemische Probleme effektiver anzugehen.

Typische Fragen, vor denen Unternehmen stehen:

- + Ist es lohnenswert, sich in externen Netzwerken oder Initiativen zu engagieren, um menschenrechtliche Sorgfaltsanforderungen zu erfüllen?
- + Welche Netzwerke und Initiativen sind für mein Unternehmen richtig?
- + Warum sollte man Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber einbinden?
- + Welche Rolle spielen Initiativen und Netzwerke bei der Arbeit an systemischen Risiken?

15

EINBINDUNG DER RECHTEINHABERINNEN UND -INHABER

Die vorgestellten Unternehmen binden punktuell Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber in die Entwicklung ihrer Ansätze für menschenrechtliche Sorgfalt ein. Die meisten der vorgestellten Unternehmen haben aber noch keinen ausgereiften übergreifenden, systematischen Ansatz hierzu.

Es geht nicht nur darum, dass die Lieferkette funktioniert, sondern auch darum, dass es den Menschen in der Lieferkette gut geht. (Thomas Becker – Atelier für Schmuck)

- + **Deutsche Telekom** führte mehrere Vor-Ort-Untersuchungen an Risikostandorten durch, darunter Brasilien, Indien, Singapur und Malaysia. Dabei wurden zahlreiche Interviews mit Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern (eigene Beschäftigte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Lieferanten) oder ihren Vertretern (z.B. zivilgesellschaftliche Interessengruppen) durchgeführt.
- + **adidas** legt großen Wert darauf, die Stimmen der Arbeiterinnen und Arbeiter im Unternehmen und in den Lieferketten zu hören. Das Unternehmen stellt diverse interne und externe Beschwerde- und Kommunikationskanäle zur Verfügung, über die in der Produktion Beschäftigte ihre Anliegen kommunizieren können. Sie haben auch die Möglichkeit mitzuteilen, ob sie mit der Lösung des Anliegens zufrieden waren.

16

PROAKTIVE ZUSAMMENARBEIT

Die vorgestellten Unternehmen arbeiten proaktiv mit externen Stakeholdern zusammen. Dafür schließen sie sich Branchen- und Multi-Stakeholder-Initiativen an oder initiieren themenspezifische Dialogformate, um externe Perspektiven einzubinden.

- + Die meisten vorgestellten Unternehmen sind Mitglied in mindestens einer Branchen- und Multi-Stakeholder-Initiative. Zu diesen Initiativen gehören beispielsweise das UN Global Compact, econsense, Bündnis für nachhaltige Textilien oder die Global Enabling Sustainability Initiative.

- + Die Mitgliedschaft in der Fair Wear Foundation (FWF) ermöglicht es **Bierbaum-Proenen** Zugang zu Ansätzen, Tools und Netzwerken zu haben, welche das Unternehmen in der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt unterstützen. Außerdem dient die FWF ihren Mitgliedern auch als Forum zum Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Lernen.

17

KOOPERATIONEN GEGEN SYSTEMISCHE RISIKEN

Die vorgestellten Unternehmen verstehen, dass es systemische menschenrechtliche Herausforderungen gibt, die sich nur mit Partnern angehen lassen. Sie gehen Kooperationen ein und bemühen sich, speziell hierfür gemeinsam Lösungsansätze auszuarbeiten.

- + **Merck** arbeitet im Rahmen der Responsible Mica Initiative mit anderen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen daran, die Arbeitsbedingungen in den zwei Glimmer-Abbaugebieten in Indien zu verbessern.

- + **BASF** beteiligt sich seit 2018, gemeinsam mit BMW, Samsung SDI, Samsung Electronics, Volkswagen und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), an der Initiative „Cobalt for Development“. Das Projekt zielt darauf ab, die Arbeitsbedingungen im Kleinstbergbau sowie die Lebensbedingungen für die umliegenden Gemeinden im Kongo nachhaltig zu verbessern.

18

NETZWERKE AUFBAUEN

Die vorgestellten Unternehmen bauen schrittweise die Kompetenzen und ihr Netzwerk innerhalb und außerhalb der Organisation aus. Dementsprechend werden geeignete Partner und Kolleginnen und Kollegen in den Geschäftsbereichen, an Standorten, in Funktionen sowie im Stakeholder-Umfeld identifiziert und einbezogen.

- + Für **Siemens** war es sehr wichtig, eine enge und kooperative Zusammenarbeit über Fachabteilungen und Geschäftseinheiten hinweg zu erreichen, um die Menschenrechtsthematik erfolgreich in das Unternehmen und seine Prozesse einzubetten, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Funktionen an Bord zu holen und sie kontinuierlich in die gestaltende Diskussion sowie die Umsetzung einzubeziehen.

- + Ein Netzwerk in der Demokratischen Republik Kongo aufzubauen, war für **Thomas Becker – Atelier für Schmuck** essenziell, denn es ermöglicht dem Unternehmen regelmäßig vor Ort präsent zu sein, ein langfristiges Vertrauensverhältnis zu seinen Lieferanten auszubauen und beispielsweise dank einer Dolmetscherin die Kultur und Sprache zu verstehen. Alle drei Punkte sind wichtig, um die Ursprünge menschenrechtlicher Probleme besser zu erfassen und konkrete, wirksame Maßnahmen abzuleiten, die die Lage der Betroffenen in ihrem Sinne verbessern.

E GRUNDSATZERKLÄRUNG

„Mit Hilfe einer Grundsatzklärung sollten Unternehmen öffentlich zum Ausdruck bringen, dass sie ihrer Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte nachkommen. Diese Erklärung sollte von der Unternehmensleitung verabschiedet und intern wie extern kommuniziert werden. Sie sollte zum einen dazu genutzt werden, für das Unternehmen und/oder die Branche besonders relevante Menschenrechtsthemen unter Bezugnahme auf internationale menschenrechtliche Referenzinstrumente zu behandeln und zum anderen das Verfahren beschreiben, mit dem das Unternehmen seinen menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten nachkommt.“³

(Auszug, NAP, S. 8)

Typische Fragen, vor denen Unternehmen stehen:

- + Ist eine eigenständige Grundsatzklärung erforderlich und für das Unternehmen geeignet?
- + Wer sollte an der Erstellung einer Erklärung oder Richtlinie für Menschenrechte beteiligt sein?
- + Ist es ausreichend, eine Grundsatzklärung nur einmal zu erstellen? Was ist beim Erstellen der Grundsatzklärung wichtig?
- + Wie sollte die Grundsatzklärung verwendet werden?

19

EIGENSTÄNDIGE ODER INTEGRIERTE GRUNDSATZERKLÄRUNG

Die vorgestellten Unternehmen haben sowohl eigenständige als auch integrierte Grundsatzklärungen. Integrierte Grundsatzklärungen, sind in bereits bestehende Richtlinien und Verhaltenskodizes eingebettet. Die Entscheidung für ein bestimmtes Format hängt normalerweise mit der Unternehmenskultur zusammen: Es wird das Format gewählt, über das im jeweiligen Unternehmenskontext die größte Akzeptanz für die Inhalte erreicht werden kann.

- + Anstelle einer eigenständigen Grundsatzklärung hat **Siemens** die Menschenrechtsthematik und die Verpflichtung zu den VN-Leitprinzipien in den Siemens Business Conduct Guidelines (BCG) verankert.
- + **Merck** hat sein Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte in seiner Human Rights Charter umfassend ausformuliert. Sie verknüpft und ergänzt alle bestehenden Vorschriften und Richtlinien, die einen Bezug zu Menschenrechten haben (z.B. Verhaltenskodex, EHS-Policy, usw.).
- + **Thomas Becker – Atelier für Schmuck** hat – als vergleichsweise kleines Unternehmen – keine verschriftlichte Grundsatzklärung. Stattdessen sind Sozial- und Umweltverträglichkeit Teil des Unternehmensleitbildes, der Unternehmens-DNA und z.B. in der Vision und Mission des Unternehmens verankert.



Praxistipp

Beispiele für genutzte Formate

- Eigenständiges Menschenrechtsbekenntnis
- Integration in den existierenden Verhaltenskodex
- Integration in den Lieferantenkodex
- Eigenständige Erklärungen für einzelne Hochrisikothemen
- Integration in das Leitbild oder die Leitprinzipien des Unternehmens



20

LEBENDES DOKUMENT

Die vorgestellten Unternehmen sehen die Grundsatzerklärung als lebendes Dokument. Sie entwickeln sie mit wachsendem Risikoverständnis – durch den internen und externen Austausch – regelmäßig weiter.

- + Für die Entwicklung und spätere Aktualisierung seiner Human Rights Charter hat **Merck** ein Konsultationsverfahren mit internen und externen Stakeholdern durchgeführt. So konnten die Erwartungen von Interessengruppen berücksichtigt und Wissenslücken geschlossen werden.
- + **Continental** hat einen funktions- und länderübergreifenden internen Dialogprozess etabliert, um die wichtigsten Themen für seine (in den Verhaltenskodex integrierte) Grundsatzerklärung zu identifizieren und die interne Akzeptanz für die Relevanz der Themen zu stärken.
- + **Siemens** hat eine Wesentlichkeitserhebung mit über 500 Stakeholdern durchgeführt, um die wesentlichen menschenrechtlichen Risiken aus Sicht externer Interessengruppen zu identifizieren.



Praxistipp

Wie eine Grundsatzerklärung entsteht, hat großen Einfluss auf ihre Akzeptanz und Umsetzung im Unternehmen.

Bereits der Entwicklungsprozess kann dazu genutzt werden, die Erfahrungen von unterschiedlichen Funktionen einzubinden, kritische Stimmen zu hören und intern Bewusstsein für die aufgeführten Themen aufzubauen. Zusätzlich hilft der Austausch mit externen Interessengruppen (NGOs, Menschenrechtsorganisationen, Gewerkschaften, usw.) dabei, Erwartungen an das Unternehmen besser zu verstehen.



21

DIE UMSETZUNG IM BLICK

Einige der vorgestellten Unternehmen haben erkannt: Die Grundsatzerklärung muss gelebt und umgesetzt werden. Sie ist kein Selbstzweck. Schon bei der Entwicklung sollte mitgedacht werden, was die jeweiligen Bekenntnisse operativ bedeuten und wie sie in der Praxis umgesetzt werden können. Dies geschieht durch Kommunikation, Wissensvermittlung, Prozessintegration und konkrete Verhaltensänderung in der Organisation und der Wertschöpfungskette.

- + **Merck** hat in seiner Human Rights Charter eine Infobox für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und setzt auf eine einfache Sprache sowie klare Aufforderungen („was soll man wann tun“).
- + **Continental** hat für jedes Prinzip in seinem Verhaltenskodex anschauliche Anwendungsfälle für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert.



Praxistipp

Viele Unternehmensleitlinien nutzen eine abstrakte Sprache. Das muss nicht sein. Praktische und greifbare Beispiele aus der eigenen Unternehmensrealität helfen dabei, abstrakte Grundsätze zu vermitteln.

Dazu sagt Siemens: „Let’s talk business’ – man muss weg von abstrakten Menschenrechtsterminologien und das Themenfeld anhand von praktischen Geschäftsbeispielen für Mitarbeiter greifbar und verständlich machen. Dieses praktische Vermitteln ist ein Schlüsselfaktor für die rechtzeitige Erkennung von etwaigen Risiken im konkreten Geschäftsumfeld.“



F ERMITTLUNG VON RISIKEN UND AUSWIRKUNGEN

„Im Kern der Sorgfaltspflichten steht die Einrichtung eines Verfahrens, das dazu dient, potenziell nachteilige Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Menschenrechte zu ermitteln, zu verhüten oder zu mindern. [...] Bei der Untersuchung möglicher Risiken muss unterschieden werden zwischen Auswirkungen,

- welche direkt vom Unternehmen verursacht werden,
- zu welchen das Unternehmen z.B. durch direkte Vertragsbeziehungen mit Lieferanten beiträgt oder
- mit welchen das Unternehmen indirekt aufgrund seiner Geschäftsbeziehungen, seiner Geschäftstätigkeit, seiner Produkte oder Dienstleistungen trotz fehlender direkter Vertragsbeziehungen, z.B. bei einer Vielzahl von Zwischenhändlern, verbunden ist.“³

(Auszug, NAP, S. 8)

Typische Fragen, vor denen Unternehmen stehen:

- + Welche Methoden können für die Ermittlung der Menschenrechtsrisiken genutzt werden und was macht eine effektive Risikoermittlung aus?
- + Wie detailliert sollte die Analyse sein und wie viel Präsenz vor Ort (z.B. an Risikostandorten) ist erforderlich?
- + Wie kann man die Komplexität der ermittelten menschenrechtlichen Risiken effektiv managen?
- + Gib es Schnittstellen zwischen menschenrechtlicher Sorgfalt und anderen Nachhaltigkeitsinitiativen im Unternehmen?

22 ZUKUNFTSRELEVANTE VERKNÜPFUNGEN

Einige der vorgestellten Unternehmen erkennen die Zusammenhänge und greifen kontinuierlich neue Entwicklungen auf - zum Beispiel den Zusammenhang zwischen Menschenrechten und ökologischen Themen, menschenrechtlicher Sorgfalt und den Sustainable Development Goals (SDGs), Auswirkungen von neuen Geschäftsmodellen und künstlicher Intelligenz, usw. Der Blick auf die menschenrechtliche Sorgfalt kann Unternehmen helfen zu verstehen, wie es auf zukunftsrelevante gesellschaftliche Themen eingestellt ist. Er hilft dabei, Trends proaktiv zu identifizieren, sich als verantwortungsvoller Akteur zu positionieren und den Geschäftswert bei wichtigen Stakeholdern (Investoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kunden) zu steigern.

- + **Maersk** analysiert die Zusammenhänge zwischen menschenrechtlichen Aspekten und den Sustainable Development Goals (SDGs).
- + **Merck** analysiert die Schnittstellen zwischen menschenrechtlicher Sorgfalt und einer ethischen Nutzung neuer Technologien (z.B. künstliche Intelligenz).



Praxistipp

Menschenrechte, oder „das Wohlbefinden von Menschen“, stehen im Zentrum der meisten Nachhaltigkeitsaktivitäten. Ein Blick auf die menschenrechtliche Sorgfalt bietet einen Ansatz, diese Zusammenhänge ganzheitlich und methodisch zu betrachten.

Statt diesen Blickwinkel nur als „Pflichtprogramm zur Risikominimierung“ zu nutzen, kann eine Nutzung als „gesellschaftlicher Zukunftskompass“ wesentlichen zusätzlichen Mehrwert ergeben – für das Unternehmen und alle Beteiligten.



23

RISIKOBASIERTES UND LÖSUNGSORIENTIERTES VORGEHEN

Die vorgestellten Unternehmen gehen bei der Ermittlung von Risiken ins Detail und sind vor Ort präsent. Sie priorisieren Risiken mit den größten (potenziellen) Auswirkungen auf die Menschen, untersuchen die Ursachen vor Ort und entwickeln mit den Betroffenen, eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und externen Stakeholdern konkrete Lösungen. Inwiefern abstrakte Risiken auch tatsächlich negative Auswirkungen auf Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber haben, kann nur durch persönliche Austausche festgestellt werden.

- + **Daimler** tauscht sich regelmäßig mit internen Abteilungen (z.B. Einkauf), Lieferanten und Stakeholdern (z.B. Expertinnen und Experten, NGOs) über Risiken aus.
- + **Bierbaum-Proenen** führt eine kontinuierliche Risikoanalyse durch und kombiniert diese mit Vor-Ort-Besuchen in Produktionsstätten.

**Praxistipp**

Komplexität und Vielfalt der menschenrechtlichen Risiken sind für viele Unternehmen eine Herausforderung. Man kann ihnen begegnen, indem man die kontinuierliche Risikobetrachtung dezentralisiert und unterschiedliche Funktionen oder auch externe Partner in die Risikobewertung vor Ort einbezieht.

Wichtig ist auch, identifizierte negative Auswirkungen nicht als Symptome zu behandeln, sondern sich zu fragen, wie das eigene Geschäftsverhalten das Auftreten dieser Auswirkungen begünstigt (z.B. kurze Lieferfristen, Kurzzeitverträge, Outsourcing in Länder mit niedrigen Umweltschutzvorschriften).



24

METHODENVIELFALT

Es gibt nicht die eine, alles erklärende Risikoanalyse. Vielmehr gilt es, unterschiedliche Analyseperspektiven und Fokusbereiche zu kombinieren. Hierzu erfassen die vorgestellten Unternehmen Menschenrechtsrisiken mittels unterschiedlicher Analysemethoden und -prozesse. Zudem werden dabei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt: z.B. mit Fokus auf Lieferanten, Geschäftspartner, Produkte, Dienstleistungen, Regionen, Standorte und andere mehr.

Auch die Risikoanalyse darf und soll auf das spezifische Profil und das schon vorhandene Bewusstsein für Menschenrechtsthemen des Unternehmens zugeschnitten werden.

- + **Merck** kombiniert u.a. Selbstauskünfte von allen internationalen Standorten mit Vor-Ort-Untersuchungen an Hochrisikostandorten.
- + **Maersk** führt Risikoanalysen entlang seiner Geschäftsprozesse, seiner Funktionen und seines regionalen Auftretens durch, um die wesentlichen menschenrechtsrelevanten Aspekte seiner Geschäftsaktivitäten zu identifizieren.
- + Durch die Integration von Menschenrechtsaspekten in die Unternehmensführung und die Berücksichtigung in Geschäftsprozessen sowie Entscheidungen, kann **BASF** mögliche negative Auswirkungen auf die Menschenrechtssituation frühzeitig erkennen.

**Praxistipp**

Bei der menschenrechtlichen Risikoanalyse eines international tätigen Unternehmens stellt sich nicht mehr die Frage, **ob** menschenrechtliche Risiken vorliegen. Vielmehr muss untersucht werden, **welche** Risiken für das Unternehmen und die Branche relevant und **wo** diese am größten sind.

Für fast alle Branchen sind bereits vielfältige Informationen über relevante menschenrechtliche Risiken öffentlich verfügbar. Bei der unternehmensinternen Risikobetrachtung gilt es, die Relevanz und Wahrscheinlichkeit dieser abstrakten Risiken für das eigene Unternehmen zu konkretisieren.





G MAßNAHMEN UND ÜBERPRÜFUNG IHRER WIRKSAMKEIT

„Basierend auf den Ergebnissen der Analyse sollten Maßnahmen identifiziert und in die Geschäftstätigkeit integriert werden. Hierzu kann z.B. gehören: spezialisierte Schulung bestimmter Beschäftigter im Unternehmen oder bei Lieferanten; Anpassung bestimmter Managementprozesse; Veränderungen in der Lieferkette; Beitritt zu Brancheninitiativen. Um den potenziellen oder tatsächlichen Auswirkungen angemessen zu begegnen, sollten klare Zuständigkeiten mit entsprechenden Überprüfungsmechanismen für das Thema im Unternehmen zugewiesen werden.“³

(Auszug, NAP, S. 9)

Typische Fragen, vor denen Unternehmen stehen:

- + Was sind Merkmale wirksamer und effizienter Maßnahmen?
- + Wer sollte an der Entwicklung der Maßnahmen beteiligt sein?
- + Wie können die Wirksamkeit der Maßnahmen und Fortschritte gemessen werden?

25

WIRKUNGSORIENTIERUNG UND FORTSCHRITTMESSUNG

Selbst bei führenden Unternehmen ist die Fortschritts- und Wirkungsmessung noch ausbaufähig. Maßnahmen, Aktivitäten oder Prozesse werden oft ohne Wirkungsorientierung aufgesetzt oder integrieren Fortschritts- und Wirkungsmessung eher punktuell und nicht ganz systematisch.

Dabei dominieren dann Indikatoren, die die eingesetzten Ressourcen in Relation zu den durchgeführten Aktivitäten messen (Input- und Output-Indikatoren). Indikatoren, welche tatsächliche Verhaltensänderungen und Wirkungen von Aktivitäten messen, werden bisher wenig erhoben (Outcome- und Impact-Indikatoren). Hierfür gibt es vereinzelte Pilotprojekte, doch auch die vorgestellten Unternehmen arbeiten noch daran.



Praxistipp

Bevor man eine Maßnahme oder einen Prozess umsetzt, sollte man sich fragen, welche Wirkung man damit erzielen möchte und wie man diese über einen bestimmten Zeitraum messen kann.

Es hilft auch, die Ziele, Zielgruppen und Meilensteine der Maßnahmen bzw. Prozesse zu identifizieren. Dadurch können Maßnahmen und Prozesse entwickelt und implementiert werden, die von vornherein wirkungsorientiert sind.



26

ZIELGRUPPENGERECHT

Die vorgestellten Unternehmen versuchen, auf Grundlage ihres stetig wachsenden Risikoverständnisses, Lücken in bestehenden Prozessen schrittweise und risikobasiert zu schließen. Dabei versuchen sie auf das jeweilige Risiko und die Zielgruppe zugeschnittene Maßnahmen zu entwickeln. So versuchen die Unternehmen die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt und den Umgang mit Menschenrechtsverletzungen stark in die lokale Kultur einzubetten.

Das bedeutet: Es gilt, kulturelle Normen im menschlichen Miteinander zu berücksichtigen, wenn Probleme analysiert und Lösungen entwickelt werden. So braucht es erfahrungsgemäß unterschiedliche Kommunikationsansätze, um bspw. Diskriminierungen in Deutschland oder in Indien vorzubeugen.

- + Bei **Continental** wurden 2019 am mexikanischen Standort, über die Unternehmenshotline, eine hohe Fallzahl an Verdachtsfällen von Diskriminierung und Belästigungen gemeldet. Als Antwort wurden spezielle Trainings entwickelt und mit dem lokalen Koordinator für Mexiko so abgestimmt, dass sie vor Ort einen Sinn ergaben. Die Zusammenarbeit mit dem lokalen Koordinator war entscheidend, um die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu gewährleisten.
- + **Thomas Becker – Atelier für Schmuck** arbeitet eng mit einer kongolesischen Menschenrechtsanwältin zusammen, die beim Beziehungsaufbau in der Demokratischen Republik Kongo unterstützt und auch als Sprach- und Kulturübersetzerin zur erfolgreichen Zusammenarbeit mit Goldkooperativen im Ostkongo beiträgt.



Praxistipp

Wichtig ist, die Maßnahmen für mehr menschenrechtliche Sorgfalt aus der **Perspektive der Betroffenen** (oder ihrer Interessenvertreterinnen und Vertreter) zu denken und sie in die Entwicklung von Lösungen einzubinden.

Relevante Fragen sind beispielsweise:

- + Welche Maßnahmen helfen den Betroffenen?
- + Erreichen die Maßnahmen die gewünschten Verhaltensänderungen?
- + Ergeben sie im jeweiligen Kulturkreis Sinn?
- + Wer kann als „Kulturdolmetscher“ dabei helfen, Maßnahmen an den kulturellen Kontext anzupassen?



27

UNTERSCHIEDLICHE GESCHWINDIGKEITEN

Bei den vorgestellten Unternehmen zeigt sich, dass menschenrechtliche Sorgfalt ein Prozess ist, der auch innerhalb eines Unternehmens in unterschiedlichen Geschwindigkeiten vorangeht.

In vielen Bereichen reichen „grundlegende“ Prozesse aus, um geringe Risiken zu managen. In anderen, besonders risikobehafteten oder besonders geschäftsrelevanten Risiken, werden tiefergehende Ansätze benötigt, für die es keine Standardlösungen gibt.

Einige der vorgestellten Unternehmen sind dabei punktuell neue Methoden und Ansätze umzusetzen. Sie schaffen z.B. Pilotprojekte zu Konfliktmineralien, existenzsichernden Löhnen, führen Dialoge mit den Arbeiterinnen und Arbeitern oder bilden Allianzen mit anderen Unternehmen.

- + **Bierbaum-Proenen** beteiligt sich am Supporting Fairtrade Cotton Programm für Baumwollbäuerinnen und -bauern, welches im Rahmen einer Projektarbeit 2019 ins Leben gerufen wurde. Durch das Projekt möchte das Unternehmen den Anteil genutzter Fairtrade-Baumwolle kontinuierlich steigern.

**Praxistipp**

Für komplexe menschenrechtliche Herausforderungen, wie z.B. Konfliktmineralien oder existenzsichernde Löhne, gibt es keine vorgefertigten Lösungen. Es gilt spezielle und individuelle Lösungen zu entwickeln.

Oftmals liegen systemische Probleme vor, die nicht von einem Akteur gelöst werden können. Es ist daher wichtig, die Lösungsfindung mit einer agilen Vorgehensweise anzugehen und im Austausch mit Betroffenen und Partnern neue Ansätze zu erproben.



28

DIALOGBASIERT

Viele der vorgestellten Unternehmen versuchen im eigenen Unternehmen und in der Wertschöpfungskette eine Lern- und Dialogkultur zu etablieren (z.B. durch zielgruppenspezifische Schulungen, lokale Ansprechpartnernetzwerke, usw.).

Sogenannten „weichen“ oder „kommunikativen“ Aktivitäten kommt bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt eine wichtige Bedeutung zu. Es reicht nicht, Richtlinien und Prozesse zu schaffen. Sie werden nur wirksam, wenn die Kolleginnen und Kollegen, die sie in der Praxis umsetzen sollen, sie verstehen und mittragen. Dafür müssen abstrakte Grundsätze in konkrete, geschäftsrelevante Handlungsaufforderungen übersetzt werden.

Dialoge mit den Kollegen und Lieferanten sind wesentlich, um ein Gespür für Menschen, Kulturen, die Akzeptanz und die Machbarkeit der gewünschten Ansätze aufzubauen.

- + **Maersk** legt ein besonderes Augenmerk auf Schulungen und andere Aktivitäten, um das Bewusstsein für menschenrechtliche Themen im Unternehmen aufzubauen. Das e-Learning Modul zu Arbeitsrechten wurde 2019 von 70 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter absolviert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in besonderen Risikobereichen tätig sind (z.B. solche, die mit Personalvermittlungsagenturen arbeiten) nehmen an dedizierten persönlichen Schulungen teil. Es werden Kommunikationskampagnen zu spezifischen Risikothemen durchgeführt (z.B. sexuelle Belästigung oder Sicherheit am Arbeitsplatz).
- + Für das sogenannte „Soft-Wiring“ – die Entwicklung einer Kultur der menschenrechtlichen Sorgfalt im Unternehmen – war es für **Siemens** wesentlich, dass alle im Unternehmen sich gemeinsam entwickeln. Ein wichtiger Teil dieser „transformativen Reise“ war und ist der Aufbau wesentlicher Kompetenzen in der menschenrechtlichen Sorgfalt und ihre Umsetzung z.B. über zielgruppengerechte und -relevante, thematisch zugeschnittene Trainings.



Praxistipp

Menschenrechtliche Sorgfalt entsteht nicht „auf die Schnelle“ oder im Alleingang.

Die Umsetzung ist vielmehr als gemeinsamer Lern- und Dialogprozess zu verstehen und auch so zu planen.

Das ist zeitintensiver als der Entwurf eines technischen Prozesses. Aber die zusätzliche Investition von Zeit lohnt sich, damit die Inhalte tatsächlich von denjenigen getragen werden, die sie auch verantworten sollen.



KOMMUNIKATION UND BERICHTERSTATTUNG

„Unternehmen sollten Informationen bereithalten und ggf. extern kommunizieren, um darzulegen, dass sie die tatsächlichen und potenziellen Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns auf die Menschenrechte kennen und diesen in geeigneter Weise begegnen. Diese Informationen sollten in ihrer Form adressatengerecht sein.“³

(Auszug, NAP, S. 9)

Typische Fragen, vor denen Unternehmen stehen:

- + Wie sollte über menschenrechtliche Sorgfalt berichtet werden?
- + Welche Berichterstattungsformate gibt es? Welche Vorteile bietet die Verwendung unterschiedlicher Formate?
- + Was sind die Merkmale einer guten Kommunikation zur menschenrechtlichen Sorgfalt?

29

INTEGRATIV

Nur wenige der vorgestellten Unternehmen entwickeln neue Kommunikationsformate für eine dedizierte Berichterstattung zu menschenrechtlicher Sorgfalt.

Die Mehrheit der Unternehmen integriert menschenrechtliche Informationen in bestehende Formate wie z.B. in Nachhaltigkeitsberichte oder Modern Slavery Statements, Themenwebseiten oder das Intranet sowie Fortschrittsberichte für Mitgliedsinitiativen.

Die Formate sind oft auf legislative Berichtsansforderungen abgestimmt und orientieren sich auch an den Bedürfnissen der Zielgruppen.

- + **Daimler** sieht die öffentliche Berichterstattung auch als Instrument für den Stakeholder-Austausch an und stellt die Nachhaltigkeitsberichterstattung neben den Daimler Sustainability Dialogue.
- + **Siemens** veröffentlicht alle relevanten Informationen online auf einer Menschenrechte-Themenseite, die in die Nachhaltigkeitsrubrik eingebettet ist.



Praxistipp

Es ist wichtig über geplante oder laufende Aktivitäten zu sprechen – auch wenn sie noch nicht abgeschlossen sind. Mit Blick auf ein zunehmendes öffentliches Interesse sowie neue Benchmarks oder Investorenratings ist eine transparente Außenkommunikation auch bei der menschenrechtlichen Sorgfalt wesentlich. Dabei hilft es, sinnvolle Verknüpfungen zu anderen Nachhaltigkeitsthemen herzustellen und Foren zu etablieren, um interne und externe Stimmen einzuholen.

Das UNGP Reporting Framework ist ein Berichterstattungsformat, welches dazu genutzt werden kann, um über die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt im Unternehmen, im Einklang mit den Anforderungen der VN-Leitprinzipien, zu berichten.



30

OFFEN UND TRANSPARENT

Besonders fortgeschrittene Unternehmen kommunizieren transparent über ihre Herausforderungen, nicht erreichte Ziele und damit verbundene erforderliche Umstellungen. Damit gehen sie darauf ein, dass soziale Veränderungen Zeit brauchen und nur durch kontinuierliches Engagement erreicht werden können.

- + **adidas** veröffentlicht u.a. jährliche Berichte zu menschenrechtsbezogenen Beschwerden, die durch adidas bearbeitet wurden.
- + **Bierbaum-Proenen** kommuniziert in seinem Nachhaltigkeitsbericht offen, welche Hürden sich im Rahmen der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt (z.B. bei der Gewährleistung existenzsichernder Löhne) ergaben.



Praxistipp

Offenheit schafft Glaubwürdigkeit.

Weltweit steigt die Transparenz bei der Kommunikation von menschenrechtlichen Risiken und im Umgang mit Herausforderungen der menschenrechtlichen Sorgfalt.

Transparenz bewährt sich auch im Dialog mit kritischen Stakeholdern.



BESCHWERDEMECHANISMEN

„Zur frühzeitigen Identifikation von (tatsächlich oder potenziell) nachteiligen Auswirkungen sollten Unternehmen entweder selbst Beschwerdeverfahren einrichten oder sich aktiv an externen Verfahren beteiligen.

Letztere können beispielsweise auf Verbandsebene eingerichtet werden. Je nach Zielgruppe sollte der Mechanismus unterschiedlich strukturiert werden. Die Zielgruppe sollte daher bei der Gestaltung des Verfahrens konsultiert werden.“³

(Auszug, NAP, S. 9)

Typische Fragen, vor denen Unternehmen stehen:

- + Inwiefern unterscheiden sich Beschwerdemechanismen für Menschenrechtsthemen von bereits bestehenden Beschwerdemechanismen?
- + Welche Arten von Mechanismen gibt es?
- + Was sind Merkmale wirksamer Beschwerdemechanismen?
- + Wer sollte Zugang zu den Beschwerdemechanismen des Unternehmens haben?
- + Wie kann man effektiv mit Beschwerden umgehen?

31

PRINZIPIENORIENTIERT

Die vorgestellten Unternehmen überprüfen teilweise ihre Beschwerdemechanismen auf Grundlage der Anforderungen der VN-Leitprinzipien, den sogenannten Effektivitätskriterien. Diese helfen den Unternehmen zu ermitteln, ob die bestehenden Beschwerdemechanismen allen relevanten Interessengruppen einen Zugang zum Beschwerdeprozess eröffnen. Dabei ist unwahrscheinlich, dass mit einem einzigen Mechanismus alle Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber erreicht und alle Anliegen abgedeckt werden können.

- + **Merck** analysiert alle im Unternehmen bestehenden Beschwerdemechanismen anhand der Anforderungen der VN-Leitprinzipien und leitet Maßnahmen ab.
- + **adidas** hat sich an den Vorgaben der VN-Leitprinzipien orientiert und mehrere Kanäle eingerichtet, um sicherzustellen, dass unterschiedliche Rechteinhaber-Gruppen Beschwerden in jeder beliebigen Sprache an das Unternehmen richten können.

Praxistipp

Die Praxis zeigt, dass der Begriff Beschwerdemechanismus zu eng gefasst ist.

Vielmehr braucht ein Unternehmen ein Beschwerdesystem, in dem alle relevanten Gruppen (wie z.B. eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lieferanten und Geschäftspartner, lokale Gemeinden, usw.) Zugang zu einem vertrauenswürdigen Kanal für Beschwerden haben und diesen nutzen können.

DIALOG ALS MITTEL, UM MISSTÄNDEN ZU BEGEGNEN UND SIE BEIZULEGEN.

LEGITIM

Sie ermöglichen das Vertrauen der Stakeholdergruppen, für die sie vorgesehen sind, und sind rechenschaftspflichtig im Sinne einer fairen Abwicklung von Beschwerdeverfahren.

TRANSPARENT

Sie informieren die Parteien eines Beschwerdeverfahrens laufend über dessen Fortgang und stellen genügend Informationen über die Leistung des Beschwerdemechanismus bereit.

BERECHENBAR

Sie gewährleisten ein klares, bekanntes Verfahren mit einem vorhersehbaren zeitlichen Rahmen für jede Verfahrensstufe sowie klare Aussagen zu verfügbaren Arten von Abläufen und Ergebnissen.

ZUGÄNGLICH

Sie sind allen möglichen Nutzer*innen bekannt und bieten ausreichend Unterstützung im Hinblick auf besondere Zugangshindernisse.

RECHTE-KOMPATIBEL

Sie stellen sicher, dass die Ergebnisse und Abhilfen mit international anerkannten Menschenrechten in Einklang stehen.

AUSGEWOGEN

Nutzer haben vertretbaren Zugang zu Informationen, Beratung und Fachwissen, um an einem Beschwerdeverfahren auf faire, informierte und respektvolle Weise teilnehmen zu können.

EINE QUELLE KONTINUIERLICHEN LERNENS:
Prozess wird auf Grundlage der Erfahrungen fortlaufend verbessert.

Abbildung 10: Effektivitätskriterien für menschenrechtliche Beschwerdemechanismen (angepasst aus „Zuhören lohnt sich – Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen“ (DGCN), S.33)¹³

32

ZIELGRUPPENSPEZIFISCH

Viele der vorgestellten Unternehmen haben mehrere zielgruppenspezifische Beschwerdekanäle, die von den relevanten Gruppen auch genutzt werden. Dabei haben sie mitunter auch Kanäle entwickelt, die für besonders vulnerable Gruppen zugänglich sind.

- + Die **Deutsche Telekom** betreibt einen Whistleblower-Kanal, diverse themenspezifische Mailboxen (z.B. für Belästigungsfälle oder Terrorwarnungen) sowie dezidierte projektbezogene Kanäle (z.B. bei Infrastrukturprojekten).
- + Das Beschwerdesystem von **Merck** besteht aus dem zentralen Meldekanal (SpeakUp Line), Mitarbeiterbefragungen, spezifischen Hotlines für klinische Studien und diversen externen Kanälen, die an Kliniken und Forschungsinstitute angeschlossen sind.

- + **BASF** tauscht sich im Rahmen von sogenannten Nachbarschaftsforen (Community Advisory Panel) mit den Anliegern aus der Nachbarschaft ihrer Produktionsstandorte aus. In Gesprächen zwischen den eingeladenen Gemeindegliedern und dem Standortmanagement werden auch Sorgen und Risiken oder negative Auswirkungen auf die Gemeinde thematisiert.



Praxistipp

Wenn ein Mechanismus selten genutzt wird, bedeutet das meistens, dass er für die Zielgruppe nicht gut zugänglich ist. Gründe könnten sein: Der Mechanismus ist nicht bekannt, die technischen Hürden sind zu hoch oder der Kanal ist für den Kulturkreis ungeeignet.



33

LERNEND

Einige der vorgestellten Unternehmen nutzen die Daten und Informationen aus den Beschwerden, um Risikoanalysen und Maßnahmenentwicklungen zu verbessern. Hier wird das Eingehen von Beschwerden nicht ausschließlich negativ bewertet: Es gilt als Zeichen, dass der Kanal funktioniert.

- + **Continental** erfuhr über die interne Beschwerdeline von Belästigungsfällen in Mexiko. Die Informationen wurden genutzt, um Maßnahmen abzuleiten und das Problem vor Ort anzugehen.
- + **Bierbaum-Proenen** nutzt den Beschwerdemechanismus der Fair Wear Foundation. Geht eine Beschwerde ein, erarbeitet das Unternehmen mit dem betroffenen Produktionspartner und ggf. der Fair Wear Foundation Lösungen und Maßnahmen für das Problem.



Praxistipp

Menschenrechtliche Beschwerdemechanismen sollten als Frühwarnsysteme genutzt werden, um Probleme frühzeitig anzugehen, bevor sie zu systemischen Herausforderungen heranwachsen.



34

SYSTEMORIENTIERT

Einige der vorgestellten Unternehmen fördern die Entwicklung und Umsetzung von Beschwerdemechanismen auch in ihren Wertschöpfungsketten. Dabei stehen sie im Austausch mit Stakeholdern, wie Lieferanten und Geschäftspartnern, Expertinnen und Experten oder Peers aus der Branche und beteiligen sich an gemeinschaftlichen Lösungen.

- + Ergänzend zu anderen Beschwerdeformaten, hat **adidas** bei strategischen Lieferanten ein digitales App-basiertes lokales Beschwerdesystem eingerichtet. Bei Nachrichten, die über die App verschickt werden, können die Beschäftigten Rückmeldung geben, ob sie mit der Reaktion in ihrer Fabrik zufrieden waren oder nicht. adidas kann die Beschwerden auch im fabrikgeführten betrieblichen Beschwerdesystem abfragen, um schwerwiegende Fälle zu identifizieren.



Praxistipp

Um Beschwerdemechanismen in der Wertschöpfungskette zu entwickeln, ist es hilfreich, die potenziell betroffenen Gruppen zu identifizieren und zu verstehen, welche Kanäle zugänglich bzw. geeignet sein könnten.

Der Dialog mit externen Interessengruppen und Stakeholdern hilft dabei, die Bedürfnisse bestimmter Gruppen besser zu verstehen.



Quellenverzeichnis

1. **World Economic Forum (2019): Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution.** Online unter: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/> (Stand: 07.05.2021).
2. **Auswärtiges Amt (2020): Monitoring zum Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte.** Online unter: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/themen/aussenwirtschaft/wirtschaft-und-menschenrechte/monitoring-nap/2124010> (Stand: 07.05.2021).
3. **Auswärtiges Amt (2017): Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrecht (S.7-9).** Online unter: <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf> (Stand: 07.05.2021).
4. **adidas (o.D.): Richtlinien und Standards.** Online unter: <https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/berichte-policies-und-daten/richtlinien-und-standards/> (Stand: 07.05.2021).
5. **A.P. Møller-Maersk (2019): Case studies – Human Rights.** Online unter: <https://www.maersk.com/news/articles/2019/04/03/human-rights> (Stand: 07.05.2021).
6. **BASF (2019): Menschenrechtsposition der BASF-Gruppe.** Online unter: <https://bericht.basf.com/2020/de/> (Stand: 07.05.2021).
7. **BASF (2020): BASF-Bericht 2020 (BASF Gruppe).** Online unter: https://www.basf.com/global/documents/de/news-and-media/publications/reports/2021/BASF_Bericht_2020.pdf (Stand: 07.05.2021)
8. **Bierbaum-Proenen (2020): BP® Nachhaltigkeitsbericht 2019 (S.28 und 51).** Online unter: https://www.bp-online.com/wp-content/uploads/2021/03/RZ_BP_Nachhaltigkeitsbericht_2020_DE_31-07-2020-verkleinert.pdf (Stand: 07.05.2021).
9. **Continental (2020): Integrierter Nachhaltigkeitsbericht 2019 (S.13-14).** Online unter: <https://www.continental.com/de/nachhaltigkeit/nachhaltige-unternehmensfuehrung/organisation-und-management-61836> (Stand: 07.05.2021).
10. **Continental (2019): Nachhaltigkeitsbericht 2018 (S.35).** Online unter: <https://www.continental.com/resource/blob/177190/37853d57eddfa3f46e64425352ebb552/nachhaltigkeitsbericht-2018-data.pdf> (Stand: 07.05.2021).
11. **Daimler (o.D.): Das Daimler Human Rights Respect System.** Online unter: <https://www.daimler.com/nachhaltigkeit/menschenrechte/hrrs/> (Stand: 07.05.2021).
12. **Merck (2019). Merck Human Rights Charter.** Online unter: <https://www.merckgroup.com/company/responsibility/en/regulations-and-guidelines/human-rights-charter.pdf> (Stand: 07.05.2021).
13. **Global Compact Netzwerk Deutschland (2018): Zuhören lohnt sich. Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen (S.33).** Online unter: https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/DGCN_GM-Leitfaden_20181005_WEB_Ringbuch.pdf (Stand: 07.05.2021).

Zusätzlich zu den oben genannten Quellen haben die Autoren folgende Quellen der teilnehmenden Unternehmen herangezogen: Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Webseiten, Richtlinien und sonstige Veröffentlichungen zu den Themen Nachhaltigkeit und Menschenrechte.

Mit Verantwortung zum Erfolg – Praktische Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt in 10 Unternehmen

Nur 13 bis 17 Prozent der deutschen Unternehmen erfüllten im Jahr 2020 die vom Nationalen Aktionsplan definierten Anforderungen an menschenrechtliche Sorgfaltspflichten. Die gute Nachricht ist: Es gibt auch Unternehmen, die zeigen, dass es geht. Es gibt in Deutschland und Europa Unternehmen, die schon früh begonnen haben, die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte in ihr tägliches Geschäft zu integrieren. Diese Studie fasst die Erfahrungswerte von zehn solcher „Pioniere“ zusammen, um anderen Unternehmen zu zeigen, wie menschenrechtliche Sorgfalt in der Praxis gelebt werden kann.

Die zehn Fallstudien führen nicht an entlegene Orte dieser Welt, sondern nach München, Hamburg oder Herzogenaurach – dorthin, wo die vorgestellten Unternehmen gesteuert werden. Sie verschaffen Einblicke in die umfassende Klaviatur der Unternehmensgestaltung zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt: Kultur, Führung, Organisation, Zusammenarbeit, Prozesse und Instrumente im Unternehmen.

Sie finden in dieser Studie zehn Fallstudien, 34 Lessons Learned bzw. Erfahrungswerte, 16 Praxistipps und 20 Zitate zu übergeordneten Managementfragen der Umsetzung als auch zu Kernelement-spezifischen Fragen.

Im Auftrag von:

