



# Warum die Politik Unternehmen zu ihrem Glück zwingen sollte

Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten  
am Beispiel der textilen Lieferkette

Prof. Dr. Nick Lin-Hi  
Universität Vechta

Globalisierung bindet immer mehr Menschen weltweit in den globalen Handel ein und befördert damit auf breiter Ebene wirtschaftliche sowie gesellschaftliche Entwicklung. Die Leistungsfähigkeit der Globalisierung basiert dabei wesentlich auf der Produktivitätswirkung von internationaler Arbeitsteilung und Spezialisierung in Verbindung mit grenzüberschreitendem Handel (vgl. Börsig, 2008). Eigentlich ist Globalisierung damit ein Phänomen, von welchem alle Menschen weltweit profitieren können.

Allerdings hat Globalisierung auch seine Schattenseiten (siehe hierzu etwa Kellner, 2002; Stiglitz, 2002). Deutlich zeigen sich diese dort, wo grundlegende Arbeits- und Sozialstandards am Arbeitsplatz fehlen, so dass die physische und psychische Unversehrtheit der Beschäftigten nicht sichergestellt ist. Das Problem unzureichender Arbeits- und Sozialstandards sowie damit drohender Menschenrechtverletzungen findet sich auch in der Textil- und Bekleidungsindustrie.

Immer wieder kommt es hier zu tragischen Unglücken, bei denen Menschen schwer verletzt werden oder ihr Leben verlieren (vgl. Lund-Thomsen & Lindgren, 2014; Ma et al., 2016). Entsprechend ist zu konstatieren, dass die Textil- und Bekleidungsindustrie es bis heute nicht geschafft hat, verantwortliche Standards in der Produktion verlässlich sicherzustellen.

**Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Handel und Marken für grundlegende Standards in Lieferketten.**

Hierfür wird im nächsten Kapitel die Frage in den Blick genommen, warum es in der Textil- und Bekleidungsindustrie immer wieder zu Verletzungen von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten kommt. Aufbauen hierauf wird skizziert, wie die Politik Unternehmen zur Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für Lieferketten ermutigen kann.

## Gründe für Verletzungen von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten

Es ist heute weitgehend akzeptiert, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nicht am Werkstor endet, sondern auch die Sicherstellung von verantwortlichen Standards in Lieferketten umfasst. Diese Akzeptanz spiegelt sich nicht nur darin wider, dass eine solche Verantwortung in der Wissenschaft explizit festgestellt wird (vgl. etwa Andersen & Skjoett-Larsen, 2009; Schneider & Schwerk, 2010; Welford & Frost, 2006), sondern auch diskutiert wird, wie Unternehmen dieser Verantwortung gerecht werden können (vgl. etwa Cramer, 2008; Oelze et al., 2016; Phillips & Caldwell, 2005). Auch in der Praxis bekennen sich Unternehmen regelmäßig zu Standards und Menschenrechten und versichern zudem, dass ihre Produkte verantwortlich hergestellt werden.

Bei der Umsetzung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für Lieferketten setzen Handel und Marken vor allem auf compliance-orientierte Ansätze: „Compliance strategies which consist of codes of conduct and standards are the single most important supply chain action adopted to counter social issues in supply chains“ (Yawar & Seuring, 2017, S. 634).

Ein compliance-orientierter Ansatz bedeutet im Kern, dass ein Unternehmen seinen Lieferfirmen spezifische Arbeits- und Sozialstandards vorgibt und sich deren Einhaltung bescheinigen lässt und/oder durch Audits überprüft. Im Rahmen von Audits werden etwa von einer Fabrik bereitgestellte Dokumente bzgl. Arbeitszeiten und Bezahlung kontrolliert sowie Arbeitsschutzmaßnahmen in den Blick genommen. Im Falle von Abweichungen zwischen Soll und Ist werden Maßnahmen zur Beseitigung von festgestellten Defiziten definiert.

**In der Praxis werden Auditierungen und Zertifizierungen von Handel und Marken als Mittel der Wahl gesehen, um der eigenen Verantwortlichkeit für Arbeits- und Sozialstandards in Lieferketten gerecht zu werden.**



*Ein Beispiel hierfür ist die Fabrik Ali Enterprises in Pakistan, welche kurz vor dem für mehr als 250 Menschen tödlichen Brand im Jahre 2012 mit dem SA8000-Label zertifiziert wurde.*

Allerdings zeigt die Realität, dass compliance-orientierte Ansätze nicht die Wirksamkeit entfalten, die ihnen zugebilligt wird. Immer wieder kommt es auch in erfolgreich auditierten und zertifizierten Produktionsstätten zu Verletzungen von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten. Ein Beispiel hierfür ist die Fabrik Ali Enterprises in Pakistan, welche kurz vor dem für mehr als 250 Menschen tödlichen Brand im Jahre 2012 mit dem SA8000-Label zertifiziert wurde (vgl. Lund-Thomsen & Lindgreen, 2014).

Ein wesentlicher Grund für die unzureichende Wirksamkeit von compliance-orientierten Ansätzen liegt darin, dass Arbeitsbedingungen und Co. in Fabriken für Außenstehende schwer nachvollziehbar sind. Hieran ändern auch Auditierungen nur bedingt etwas, da diese stets nur eine Momentaufnahme darstellen (vgl. Egels-Zandén & Merk, 2014). Mit anderen Worten: Ein Audit kann lediglich etwas darüber aussagen, wie es um Standards am Tag der Auditierung bestellt ist. Da Audits typischerweise nur einmal

im Jahr stattfinden, bisweilen auch nur alle zwei Jahre, bleibt offen, wie die Situation in den Fabriken an den restlichen 364 Tagen aussieht. Hinzu kommt, dass Audits oft angekündigt erfolgen, so dass Fabriken Zeit haben, sich entsprechend „vorzubereiten“ (vgl. Lund & Thomsen, 2008). Es dürfte dabei nachvollziehbar sein, dass Fabriken ein hohes Interesse haben, am Tag des Audits einen guten Eindruck zu machen, was auch die Manipulation von Dokumenten beinhalten kann. Zudem existieren diverse Berater, welche ihre Hilfe anbieten, um ohne größeren Aufwand durch ein Audit zu kommen (vgl. Parella, 2014). Schließlich kann es auch vorkommen, dass die mit dem Audit betrauten Personen aus verschiedenen Gründen nicht ganz so genau hinschauen, so dass selbst erkannte Missstände nicht dokumentiert werden. Neben einfachen zeitlichen Restriktionen (vgl. Parella, 2014) besteht hier auch das Problem, dass es immer wieder zu Korruption und Bestechung im Rahmen von Audits kommt (vgl. Short et al., 2016).

Bereits diese wenigen Punkte zeigen, dass es einer Fabrik möglich ist, unzureichende Standards verdeckt zu halten. Hinzu kommt, dass sich mit compliance-orientierten Ansätzen typischerweise nur die erste Lieferantenebene kontrollieren lässt (vgl. Köksal, 2017; Müller & Bessas, 2017). Aufgrund der Komplexität der textilen Kette ist es so, dass Lieferfirmen allerdings eigene Lieferfirmen haben, welche dann wiederum mit weiteren Zulieferfirmen arbeiten etc.

Eine typische textile Kette umfasst in der Praxis bis zu zehn Lieferantenebenen mit tausenden von verschiedenen Akteuren, von denen dem einkaufenden Unternehmen nur ein Bruchteil bekannt ist;

letzteres auch vor dem Hintergrund, dass die Produktion auch im informellen Sektor stattfindet (vgl. Hoang & Jones, 2012). Zudem kommt es in der Praxis immer wieder zum sogenannten Subcontracting (vgl. Kumar et al., 2017). Hierbei reicht die erste Lieferfirma bei ihr platzierte Aufträge einfach

an andere Lieferfirmen weiter. Bisweilen ist es sogar so, dass Bestellungen – mehr oder weniger bewusst – bei „Demo-Fabriken“ platziert werden, deren Geschäftsmodell auf Subcontracting basiert.

Die Grenzen von compliance-orientierten Ansätzen dürften in der Praxis bekannt sein. Entsprechend stellt sich die Frage, warum sich diese dennoch einer so großen Beliebtheit erfreuen. Ein Grund hierfür ist die vorherrschende Sichtweise, dass das Management von Standards lediglich ein Kostenfaktor ist, welcher der ökonomischen Logik zufolge möglichst niedrig gehalten werden soll (Lin-Hi & Blumberg, 2017). Viele Unternehmen beschäftigen sich vor allem deswegen mit ihren menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten für ihre Lieferketten, weil von ihnen erwartet wird, dies zu tun. Generell haben Unternehmen Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen zu erfüllen, um Vermögenswerte wie Reputation und Legitimität nicht zu gefährden. Dies führt dazu, dass Unternehmen die Absicherung von Standards als eine abzuarbeitende externe Anforderung – und nicht selten als lästige Pflichtaufgabe – verstehen, welcher entsprechend auch keine besonders hohe Managementpriorität zugebilligt wird.

In der Tat sind compliance-orientierte Ansätze für Unternehmen eine bequeme Möglichkeit, einen Haken hinter die Übernahme von Verantwortung für die eigene Lieferkette zu machen. Derartige Ansätze lassen sich typischerweise recht einfach umsetzen und es gibt keine tiefgreifenden Implikationen für die eigene Organisation. In aller Deutlichkeit zeigt sich dies dann, wenn Handel und Marken für Audits und Zertifizierungen auf externe Dienstleisterfirmen zurückgreifen und damit den eigenen Arbeitsaufwand auf einem absoluten Minimum halten.

Zudem können Handel und Marken durch compliance-orientierte Ansätze dokumentieren und nachweisen, dass sie etwas gemacht haben. Anders formuliert fungiert die Auditierung von Lieferfirmen als Signal für die eigene Verantwortlichkeit.

Für den Fall, dass es bei Lieferfirmen zu Verletzungen von Standards allgemein bzw. Menschenrechten im Spezifischen kommt, können Marken und Handel dann auf vertragliche Vereinbarungen verweisen. Letzteres wiederum könnte man durchaus als Outsourcing von Verantwortlichkeit verstehen: Immer dann, wenn es zu Abweichungen vom vereinbarten Soll kommt, kann den entsprechenden Fabriken die Schuld in die Schuhe geschoben werden.

## Implikationen für die Politik

Die Art und Weise, wie die Textil- und Bekleidungsindustrie aktuell mit ihren menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten umgeht, macht eine politische Intervention erforderlich. Der Ansatz der Freiwilligkeit im Hinblick auf die Sicherstellung von verantwortlichen Arbeits- und Sozialstandards in der textilen Kette ist gescheitert.

Angesichts der vorherrschenden Sichtweise, dass menschenrechtliche Sorgfaltspflichten einen zu minimierenden Kostenfaktor darstellen, kann auch nicht damit gerechnet werden, dass Handel und Marken ihre Verantwortung perspektivisch erfüllen werden. Eine Politik, die es ernst mit menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten ist, muss daher den nächsten Schritt gehen und gesetzliche Maßnahmen in den Blick nehmen.

Einige Akteure in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie stehen einer verbindlichen Regulierung für menschenrechtliche Sorgfaltspflichten indes kritisch gegenüber; bisweilen werden selbige auch schon mal als „Unsinn“ bezeichnet. Hierfür wird gerne ins Feld geführt, dass ein nationales Gesetz für menschenrechtliche Sorgfaltspflichten einen Wettbewerbsnachteil auf globalen Märkten bedingen würde. Grundsätzlich ist nicht abzustreiten, dass die Befolgung eines solchen Gesetzes mit Kosten einhergehen würde. Indes ist das Argument der verminderten Wettbewerbsfähigkeit nicht wirklich kompatibel mit dem aufgeklärten Eigeninteresse der Industrie, würde es doch den Umkehrschluss implizieren, dass die Verlet-

zung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten auf die Wettbewerbsfähigkeit einzahlt. Abgesehen davon kommunizieren Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie regelmäßig, dass ihre Produkte fair und nachhaltig hergestellt werden.

Ein entsprechendes Gesetz würde damit nur etwas verbindlich machen, was die Industrie nach eigenen Aussagen eh schon macht.

Man könnte es fast schon als Standardreflex bezeichnen, dass eine Industrie erst einmal gegen gesetzliche Regelungen opponiert. Erinnerung sei hier etwa an die Diskussion rund um die Einführung von Katalysatoren, welche manch eine Person zu der Prognose bewegte, dass diese den Niedergang der deutschen Automobilindustrie bedingen würde. Diese und andere Schreckensszenarien sind indes nicht eingetreten und die Politik tut gut daran, sich nicht von den professionellen Untergangspropheten der Industrie vereinnahmen zu lassen. Dies impliziert auch, dass sich politische Interventionen nicht darin erschöpfen dürfen, Unternehmen genehme Regelungen vorzugeben, welche diesen ein Weiter-so ermöglichen.

Gesetzlich verbindliche Regeln für menschenrechtliche Sorgfaltspflichten dürften dazu führen, dass das Interesse am Thema in den Managementtagen von Handel und Marken deutlich zunimmt. Bei der damit einhergehenden tieferen Beschäftigung mit menschenrechtlichen Themen könnte die eine oder der andere zu der Erkenntnis gelangen, dass Standards in Lieferketten – wenn man sie denn richtig managt – ein Produktivitätsfaktor sind.

Auf letzteres weisen Studien hin, die einen positiven Zusammenhang zwischen verantwortlichen Verhaltensweisen und wertschaffenden Mitarbeiterinstellungen aufzeigen.

(vgl. Evans et al., 2010; Lin-Hi et al., 2019, Mueller et al., 2012; Valentine & Fleischman, 2008). Eben dieser Zusammenhang lässt sich nutzen, um die investive Wirkung von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten zu begründen. Einfach formuliert, investieren Fabriken durch bessere Arbeit- und Sozialstandards in das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden, was sich wiederum positiv auf Faktoren wie Arbeitsleistung und Arbeitsqualität auswirkt. Eben hiervon profitieren auch die einkaufenden Unternehmen, etwa in Form von verbesserter Produktqualität, höherer Effizienz oder höherer Zuverlässigkeit (vgl. Carter, 2005; Hollos et al., 2012).

Damit derartige positive Effekte realisiert werden können, bedarf es jedoch einer Abkehr von compliance-orientierten Ansätzen. Konkret geht es darum, dass Handel und Marken ihren Lieferfirmen nicht einfach nur Vorgaben machen, sondern mit ihnen gemeinsam daran arbeiten, Arbeits- und Sozialstandards zu verbessern. Ansätze für einen solch partnerschaftlichen Ansatz ergeben sich etwas im Bereich von Capacity Building (siehe hierzu etwa Yawar & Seuring, 2017), bei dem Unternehmen ihren Lieferfirmen notwendige Managementkompetenzen vermitteln und mit ihnen gemeinsam an der Lösung von konkreten Problemen arbeiten. Auch können Handel und Marken ihre Lieferfirmen dadurch unterstützen, indem sie langfristige Lieferverträge abschließen. Letzteres steigert für Fabriken die Planbarkeit und ermöglicht es ihnen, Investitionen in Arbeits- und Sozialstandards zu tätigen. Generell ist es im wohlverstandenen Interesse von Handel und Marken sicherzustellen, dass Fabriken durch die Verbesserung von Standards einen Vorteil realisieren können (vgl. Lin-Hi & Blumberg, 2017).

Obgleich es faktisch praktikable Ansätze gibt, Standards in Lieferketten deutlich effektiver als bisher zu verbessern, muss festgestellt werden, dass diese von Handel und Marken wenig beachtet werden.

Dies dürfte auch daran liegen, dass menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten derzeit noch der Charakter von Freiwilligkeit inhärent ist, was wiederum bedingt, dass selbigen nicht die höchste Managementpriorität eingeräumt wird. Mit verbindlichen Gesetzesvorgaben, welche mit starken Anreizen in Form von verlässlichen Sanktionen bei bekanntgewordenen Verletzungen von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten einhergehen, setzt die Politik Unternehmen unter Druck, sich mit neuen Ansätzen zum Management von Arbeits- und Sozialstandards in Lieferketten ernsthaft auseinanderzusetzen.

Dies gilt vor allem dann, wenn Regelungen etabliert werden, die es ausschließen, dass Handel und Marken ihre gesetzliche Verpflichtung allein durch compliance-orientierte Mechanismen erfüllen können. Insofern darf die Politik nun gerne ernst machen und entsprechend wirksame Gesetze für menschenrechtliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten auf den Weg bringen. Vor dem Hintergrund, dass es im wahrsten Sinne des Wortes wertschaffende Möglichkeiten gibt, um Arbeits- und Sozialstandards in Lieferketten substantiell zu verbessern, würde die Politik die Industrie gewissermaßen zu ihrem Glück zwingen und ihr damit langfristig einen Gefallen tun.



**Prof. Dr. Nick Lin-Hi** ist Inhaber der Professur für Wirtschaft und Ethik an der Universität Vechta. Der promovierte Betriebswirt beschäftigt sich seit mehr als einem Jahrzehnt mit Nachhaltigkeit in der textilen Kette und verfügt aufgrund der Leitung von internationalen Projekten über vielfältige Einblicke in die reale Praxis.



VERBAND  
ENTWICKLUNGSPOLITIK  
NIEDERSACHSEN e.V.

## IMPRESSUM

**Herausgeber** Verband Entwicklungspolitik Niedersachsen e. V.,  
Hausmannstr. 9 – 10, 30159 Hannover  
Tel. 0511-391650, info@ven-nds.de, www.ven-nds.de

**Redaktion** Julian Cordes, Antje Edler, Juliane Jesse

**Bilder** S. 1,16: iconisa/VectorStock; S. 18: ulien Gomba/ Flickr; S. 30,39:  
Löning- Human Rights & Responsible Business; S. 42: TransFair e.V./  
Anand Parmar; S. 47: Ayesha Mir/The Express Tribune; S. 57: Bilderandi/  
pixabay.com; S. 59: charlesricardo/pixabay.com; S. 61: Albert Backer/  
wikipedia.org; S. 66, 69, 72, 73: Nager IT; Autoren Bilder: privat

**Grafik** 24zwoelf.de **Druck** Klimaneutral auf Recyclingpapier,  
Auflage 1000 **Hannover** November 2019

**Förderung** Der Sammelband ist eine Veröffentlichung im Rahmen des  
VEN-Projekts „Mehr.Wert! – Menschenrechte in globalen Lieferketten“.  
Für die Projektförderung bedanken wir uns bei:

