



SORGFALTSPFLICHTEN IN LIEFERKETTEN: WAS JETZT WICHTIG IST

Positionspapier

Hamburg, Januar 2021

ZUSAMMENFASSUNG

Da die Wirtschaft es nicht von sich aus schafft, die nötige Balance zwischen Ökonomie, Mensch und Natur herzustellen, braucht es eine unterstützende gesetzliche Regulierung. Anschließend an das Tchibo Positionspapier „Sorgfaltspflichten in Lieferketten. Es ist Zeit für verbindliche und wirksame Regeln für alle“ vom Dezember 2019 wollen wir diskutieren, wie ein solches Gesetzes auf Basis der Sorgfaltsprinzipien von UN und OECD inhaltlich praxisnah, aber trotzdem ambitioniert gestaltet werden kann.

Um erfolgreich zu sein, sollte ein Gesetz ...

- ... auf Wirkung abzielen, Innovation fördern und Zusammenarbeit von Unternehmen und Stakeholdern stimulieren.
- ... alle Unternehmensgrößen und die gesamte Lieferkette umfassen.
- ... mit intelligenten Durchsetzungsmechanismen arbeiten und von staatlichen Unterstützungsleistungen flankiert werden.



WORUM GEHT ES?

Die Ausgangslage: Seit 50 Jahren ist Politik und Wirtschaft hinreichend bekannt, dass wir uns auf eine ökologische Katastrophe zubewegen.¹ Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre sind auch die negativen Auswirkungen von globaler, arbeitsteiliger Produktion auf Menschenrechte und Arbeitsstandards in Entwicklungs- und Schwellenländern deutlich. In Zahlen ausgedrückt: Uns bleiben kaum 10 Jahre Zeit, um die schlimmsten Auswirkungen des Klimawandels zu verhindern²; wir stehen vor dem sechsten - diesmal menschengemachten - Massenaussterben in der Geschichte der Erde; weltweit leben 3,4 Milliarden Menschen unter der Armutsgrenze³ und 25 Millionen sind Opfer von Zwangsarbeit.⁴

Die Frage: Wird die globale Wirtschaft die negativen Folgen, die sie in Bezug auf Umweltschutz und Menschenrechte mitverursacht, freiwillig beheben und verhindern können? Es gibt Einzelunternehmen, die heute tiefgreifende Verantwortung dafür übernehmen, in welcher Art und Weise ihre Güter und Waren hergestellt werden. Aber - gemessen an der nötigen flächendeckenden Wirkung ist noch nicht genug erreicht worden; die Probleme sind drängender als je zuvor.

Deswegen müssen wir annehmen, dass die Wirtschaft es nicht schafft, ein soziales und ökologisches Gleichgewicht wiederherzustellen. Es braucht Regulierung und Kooperation als zusätzliche Unterstützung für die Balance

zwischen Ökonomie, Mensch und Natur. Dabei muss uns bewusst sein, dass nachhaltiges Wirtschaften eine Transformation bedeutet, die auch Geschäftsmodelle, Management-Strukturen und klare Übernahme von Verantwortung mit einbezieht. Wenn wir diesen Wandel jetzt nicht schnell und möglichst gemeinsam angehen, bleibt uns immer weniger Zeit zur Anpassung. Verbindliche unternehmerische Sorgfaltspflichten müssen die Transformation verstärken, so wie es heute bereits in vielen Lebens- und Wirtschaftsbereichen verbindliche Spielregeln für ein gutes Miteinander gibt.

Unter dieser Grundannahme halten wir ein Gesetz, das Unternehmen zu allgemeingültigen Regeln der sozialen und ökologischen Verantwortung verpflichtet, für notwendig. Die Diskussion um ein sogenanntes Lieferketten- oder Sorgfaltspflichtengesetz hat im Jahr 2020 einen politischen, unternehmerischen und medialen Schub generiert, der wichtig ist, um der Wirtschaft zur jetzt nötigen Transformation zu verhelfen.

Anschließend an das Tchibo Positionspapier „Sorgfaltspflichten in Lieferketten. Es ist Zeit für verbindliche und wirksame Regeln für alle“ vom Dezember 2019⁵ wollen wir diskutieren, wie ein solches Gesetzes inhaltlich praxisnah, aber trotzdem ambitioniert gestaltet werden kann.

¹ Göpel, M., Unsere Welt neu Denken. Eine Einladung (6. Aufl.), Berlin, 2020

² IPCC: Global Warming of 1.5°C, 2018

³ The World Bank Poverty Report, 2018

⁴ International Labour Organization: Global estimates of modern slavery: forced labour and forced marriage, 2019

⁵ URL: <https://blog.tchibo.com/aktuell/unternehmen/warum-tchibo-ein-lieferkettengesetz-fordert/>



WAS WICHTIG IST: WIRKUNG UND INNOVATION

Die Richtung ist klar: es muss ausgeschlossen werden, dass ökonomische Tätigkeit und Wettbewerb im Markt zu Lasten von Umwelt und Menschen stattfinden dürfen. Hierfür empfiehlt sich ein Sorgfaltspflichtensystem gemäß der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGP) und den OECD Leitlinien für multinationale Unternehmen (Guidelines) sowie zugehörigen Leitfäden (Guidances).

Eine gesetzliche Regulierung sollte den Fokus auf die Wirkungsorientierung von Maßnahmen legen. Was erreicht die Arbeiter*innen und Farmer*innen in Lieferketten tatsächlich? Was verändert sich wirklich zugunsten von Klimaschutz, Biodiversität oder einer Kreislaufwirtschaft? In dem Unternehmen angehalten werden, Managementsysteme, Implementierungsprogramme und

Kooperationen zu erarbeiten, die langfristige und nachhaltige Verbesserungen der Produktionsbedingungen vor Ort initiieren und weiterentwickeln, ist eine solche Wirkungsorientierung möglich. Genau hier setzen die UNGPs und OECD Guidelines an.

Sie lassen zudem im positiven Sinne Handlungsspielraum für Innovation und ermöglichen es Unternehmen, sich entsprechend ihrer unterschiedlichen Geschäftsmodelle, Unternehmensgrößen, Leistungsvermögen und Entwicklungspotenziale einzubringen. So haben eine ganze Reihe an Vorreiterunternehmen in den vergangenen Jahren innovative und relevante Programme entwickelt, die ihren Platz in einer Regulierung wiederfinden müssen.

Wirkung und Innovation in der Praxis

Viele Jahre glaubten Unternehmen, dass einzelne Maßnahmen wie Auditierungen oder Zertifizierungen eine schrittweise Verbesserung in ihren Wertschöpfungsketten bewirken würden. Zudem nahmen Zivilgesellschaft und Politik lange an, Berichtspflichten würden in hinreichendem Maße Fehler aufdecken, Verantwortung stimulieren, Rechenschaft ermöglichen. Die Praxis hat uns jedoch gezeigt, dass diese Maßnahmen alleine nicht die nötigen *tiefgreifenden* Veränderungen erzielen. **Wir haben es mit komplexen systemischen Herausforderungen zu tun, die diese Ansätze nur schwer erfassen können: Löhne und Einkommen unter dem Existenzminimum, Diskriminierung, geschlechtsbezogene Gewalt, Unterdrückung von Gewerkschaften.**

Insofern bilden positive Auditergebnisse oder Zertifikate selten die ganze Wahrheit in den Anbau- und Produktionsländern ab. Sie vermögen vor allem keine systemische Wirkung zu entfalten. Stattdessen können sie uns in falscher Sicherheit wiegen. **Deswegen erfüllen solche Maßnahmen allein die unternehmerische Sorgfaltspflicht noch nicht. Kontrolle führt nicht automatisch zu Verbesserung.**

Andererseits haben wir als Branchen gelernt, was besser funktioniert. Mehr und mehr Unternehmen entwickeln Programme, die zu ihnen und ihren Lieferketten passen. Sie entwickeln ein Verständnis dafür, welche Probleme sie mit welcher Herangehensweise verbessern können – und wo die Grenzen ihres individuellen Engagements liegen. Dieser Wille zu Forschung, Entwicklung und permanentem Lernen muss erhalten und gefördert werden.



WAS WICHTIG IST: BÜNDELUNG DER KRÄFTE

Soziale und ökologische Kosten der wirtschaftlichen Globalisierung wurden lange in großen Teilen externalisiert, das heißt sie waren nicht Teil des Verantwortungsbereichs auftraggebender Unternehmen und Händler. Verantwortung übernehmen heißt, diese Kosten wieder zu internalisieren.

Engagierte Unternehmen stoßen im Prozess dieser Internalisierung unweigerlich an die Grenzen der vielschichtigen Herausforderungen von wirksamer Unternehmensverantwortung. Häufig geschieht dies, weil eine kritische Masse an Partnern fehlt oder finanzielle Lasten nicht unter den Verursachern geteilt werden können. Die Praxis zeigt aber, dass kollektive Bemühungen durch Branchen- und Multistakeholder-Initiativen diese Grenzen überwinden können.

Dafür gibt es konkrete Erfolgsfaktoren: (rechtliche) Verbindlichkeit der Zusammenarbeit, finanzielle Beteiligung aller Akteure, zielorientierte Aktivitäten vor Ort, Verbesserung der Einkaufspraktiken sowie Multistakeholder-Zusammenarbeit an spezifischen Themen vor Ort, die alle relevanten Interessensgruppen und (lokale) Expertise einbezieht, unter anderem Zivilgesellschaft und Gewerkschaften.

Auch wenn die Koordination von Zusammenarbeit für alle beteiligten Akteure mühsam ist, lohnt es sich, Lösungen im Interessensausgleich zu verhandeln, weil sie in der Umsetzung effektiver und am Ende auch finanziell effizienter sind als Individualmaßnahmen.

Zusammenarbeit in der Praxis

Durch den Druck zur Zusammenarbeit entstand aus der Rana Plaza-Tragödie im Jahr 2013 der Bangladesh Accord, heute die vielleicht erfolgreichste Umsetzung von gemeinsamer Unternehmensverantwortung weltweit. **Nicht alle Menschenrechtsverletzungen erzeugen eine so sichtbare Krise, die alle Akteure zum Handeln zwingt. Wo das nicht der Fall ist, ist die Umsetzung deutlich erschwert.**

Ein Beispiel: (Fehlende) existenzsichernde Löhne in der Bekleidungsindustrie sind eine der größten Herausforderungen in der Bekleidungsindustrie. Das Problem ist seit langem bekannt, und doch sind Einzelunternehmen allein nicht in der Lage, langfristig für existenzsichernde Löhne zu sorgen; sie stoßen an die Grenzen eines harten Wettbewerbs und herausfordernde lokale Komplexität. Dabei sind faire Löhne möglich.

Die Initiative ACT on Living Wages, an der wir mit Gewerkschaften und über 20 Bekleidungshändlern beteiligt sind, zielt auf Lohnerhöhungen durch die vielversprechende Kombination von industrieweiten Tarifverhandlungen und Selbstverpflichtungen zu besserer Einkaufspraxis. ACT vereint einige der größten Branchenunternehmen der Welt, die zusammen bis zu 40% des textilen Exportvolumens der Projektländer ausmachen. Auch die Regierungen und Hersteller der Produktionsländer sind grundsätzlich offen für unseren Ansatz. Doch sie fürchten die Abwanderung anderer Unternehmen, wenn Löhne steigen und Einkaufspreise teurer werden. Ohne verbindliche Impulse an mehr Unternehmen, die ACT Prinzipien zu unterstützen, riskieren wir weiteren Stillstand bei der Armutsbekämpfung in unseren Lieferketten. **Dabei kann Zusammenarbeit und eine gerechte Verteilung der Kosten auf alle Marktteilnehmer die Spirale der Externalisierung beenden, finanzierbar für alle.**



GLEICHE REGELN FÜR ALLE

„We are in this together“ ist ein Satz, den wir in unserer Nachhaltigkeitsarbeit häufig hören und auch selbst nutzen. So sind wir auch der Ansicht, dass vor dem Hintergrund der hier skizzierten Herausforderungen und Lösungen die gleichen ambitionierten Standards für alle Marktteilnehmer gelten müssen. Das gilt für den geografischen Anwendungsbereich wie auch die zu regulierenden Unternehmen.

Als europaweit tätiger Händler begrüßen wir eine europäische Regelung. Sie ermöglicht es Unternehmen, ihre Arbeit auf die Verbesserungsprozesse in den Lieferketten zu konzentrieren, anstatt mit hohem bürokratischem Aufwand die Einhaltung unterschiedlicher nationaler Regelungen gewährleisten zu müssen. Deutschland sollte mit einem Lieferkettengesetz vorangehen und damit einen wichtigen Impuls für die europäische und internationale Debatte setzen. Zudem muss diskutiert werden, wie auch

außereuropäische Unternehmen eingebunden werden können, die hier Waren in den Verkehr bringen, beispielsweise Online-Händler.

Von einer Regulierung sollten nicht nur große Unternehmen umfasst werden, sondern alle. Die *UNGPs* und *OECD Guidelines* sind hier deutlich: Jedes Unternehmen muss sich im Rahmen seiner Kapazitäten und seines Einflussbereiches engagieren. Wir sehen viele Möglichkeiten, dass kleinere Unternehmen nicht über ihre Kapazitäten hinweg belastet werden, auch wenn ein Gesetz sie einschließt. Und gleichzeitig sind sie wichtige Partner in der Durchsetzung von ökologischen und sozialen Anforderungen, gerade in unserem Land der *hidden champions*. Oder dürfen kleine und mittlere Unternehmen Menschenrechte und Umweltschutz missachten? Besitzen Unternehmen, die es sich nicht leisten können, sich verantwortlich zu verhalten, ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell?

Die Frage der Unternehmensgröße in der Praxis

In der Theorie mag es logisch erscheinen, nur große, also vermeintlich leistungsfähige, Unternehmen zu verpflichten; in der Praxis ist es das allerdings nicht. In der realen Lieferkettenlogik geben große, auftraggebende oder einkaufende, Unternehmen soziale und ökologische Anforderungen üblicherweise zu einem gewissen Teil an ihre Lieferanten weiter. Es ist zu befürchten, dass diese Beziehung zu einer Mehrbelastung der kleineren Unternehmen führen würde, nämlich durch vermehrtes *Outsourcing* von Verantwortung. Die in der Theorie intendierte Schutzfunktion für kleinere Unternehmen würde damit nicht greifen.

Wir arbeiten in Programmen und Sektorinitiativen auch mit Mittelständlern zusammen. In unserer täglichen Arbeit erleben wir, dass es für Unternehmen jeglicher Größe möglich ist, ihrer Sorgfalt bei der Einhaltung von Menschenrechten nachzukommen - zum Teil mit großem Engagement und viel Innovation. Ein Vorteil der Sorgfaltsprinzipien ist, dass jedes Unternehmen das ihm Mögliche in angemessenem Rahmen unternimmt. Durch die Bündelung von Kräften in Sektorinitiativen lassen sich zudem Wirkung vergrößern, Expertise erweitern und Kosten teilen.



HAFTUNG UM JEDEN PREIS?

Ein Gesetz muss mit Durchsetzungsmechanismen behaftet sein, ansonsten bleibt es eine Absichtserklärung. Dabei sind positive Anreize negativen vorzuziehen. Das Ziel muss bleiben, Wirkung in den Lieferketten zu stimulieren. Bei Sanktionsmaßnahmen ist es deshalb wichtig, dass die Anreize nicht falsch liegen: es geht um Sorgfalt und Engagement vor Ort, nicht um Rechtfertigung und Absicherung hierzulande.

Zivilrechtliche Haftung kann ein solcher falscher Anreiz sein; Unternehmen könnten damit ihre Maßnahmen so ausrichten, dass sie vornehmlich Klagen abwehren, anstatt die Wirkung vor Ort in den Fokus zu stellen. Anders gesagt: Es besteht das Risiko, dass zivilrechtliche Haftung zur weiteren Stärkung von Kontroll- und Auditansätzen führt. Aus unserer Erfahrung wissen wir: Positive Audits können suggerieren, dass keine Risiken oder Verstöße vorliegen. Dabei sind sie nur Momentaufnahmen, die anfällig für Falschinformationen sind.⁶ Im schlimmsten

Fall werden Anreize in der Lieferkette gesetzt, die tatsächlichen Zustände zu verschleiern und somit Rechenschaft abzuwehren. Dieses Risiko muss ernsthaft und ehrlich diskutiert werden.

Im Gegenzug kann eine sogenannte Safe-Harbor-Regelung die Wirkung eines Gesetzes verstärken. Das bedeutet, dass Branchenstandards oder *good practice* Regeln für (staatlich anerkannte) Sektor- und Multistakeholder-Initiativen festgelegt werden, sodass deren Mitgliedsunternehmen die erforderliche Sorgfaltspflicht erfüllen oder zumindest deren fahrlässige Verletzung ausschließen können. Nichtsdestotrotz muss extern geprüft werden, ob die Initiative und das Unternehmen diese Standards einhalten, zum Beispiel durch die OECD. So können auch die oben genannten Kriterien der Wirkung und der Branchenzusammenarbeit geregelt werden: Verbindlichkeit, finanzielle Beteiligung, Zielorientierung, bessere Einkaufspraktiken und konkrete Multistakeholder-Zusammenarbeit vor Ort.

WIE SOLLEN WIR DAS SCHAFFEN?

Um sicherzugehen, dass Verantwortung in einer globalisierten, arbeitsteiligen Welt nicht ausgelagert wird, muss sie nicht nur alle hiesigen Marktteilnehmer umfassen, sondern sich auch vom Rohstoff bis zum Endprodukt erstrecken, so wie es die *UNGPs* und *OECD Guidelines* vorsehen.

Das bedeutet allerdings nicht, dass Lieferketten in jeder Stufe transparent sein oder unter vollständiger Beobachtung und Kontrolle des einkaufenden Unternehmens stehen müssen. Komplexe Nachverfolgbarkeit und Transparenz komplexer Lieferketten, oder vielmehr Produktions- und Wertschöpfungsnetzwerke, ist heute

noch eine Zukunftsvision. Für jede einzelne Produktkomponente kann sie, wenn überhaupt, nur mit sehr hohem Aufwand erreicht werden. Das ist gerade für große Unternehmen wie Tchibo eine Herkulesaufgabe.

Das schließt jedoch nicht aus, dass ein Unternehmen seine Lieferketten kennen und verstehen. Doch auch ohne für jedes Produkt jede einzelne Verarbeitungsstätte nachzuvollziehen, kann es auf Basis des Sorgfaltspflichtenansatzes seine Lieferketten auf mögliche *regionale* und *sektorale* menschenrechtliche und ökologische Risiken analysieren und sich entsprechend engagieren.

⁶ Siehe auch Clean Clothes Campaign: Fig Leaf for Fashion. How social auditing protects brands and fails workers, 2019; sowie Human Rights Watch: Social Audit Reforms and the

Labor Rights Issue, 7.10.2020, URL: <https://www.hrw.org/news/2020/10/07/social-audit-reforms-and-labor-rights-ruse>



Ebenso wenig wie Kontrolle ist Transparenz für sich ein hinreichender Faktor für den Schutz von Menschen und Umwelt.

Plakatativ: Nur weil man weiß, von welcher Kleinfarm ein Rohstoff stammt, hat sich dort an den Bedingungen noch nichts geändert. Kürzere Lieferketten sind hilfreich, aber nicht immer möglich, wenn Rohstoffe und Produktmehrere Verarbeitungsschritte durchlaufen müssen. Die Energie, jedes Produkt ins letzte Detail nachzuvollziehen, ist besser in kollaborative, sektorweite Ansätze investiert, die die eigentlichen Ursachen der Probleme bearbeitet. Zum Beispiel sind Kinder- und Zwangsarbeit auch Symptome von Armut, fehlendem Zugang zu Bildung, Marginalisierung und fehlender Rechtsstaatlichkeit. Ohne jene Umstände wirksam zu bekämpfen, werden wir dem Ziel nicht näherkommen, diese Formen der Ausbeutung abzuschaffen.

Hier zeigt sich auch, dass Verantwortung beziehungsweise Menschenrechte und Umwelt-

schutz keine reine Unternehmensaufgabe sein können. Wie in den UNGPs vorgesehen, liegt die Einbeziehung aller nötigen Akteure und das Schaffen notwendiger Grundlagen zur Problemlösung auch in Verantwortung des jeweiligen Staates.

Bei allem ist entscheidend, dass das Engagement von Privatunternehmen nicht isoliert bleibt. Ein Lieferkettengesetz muss zwingend von staatlicher Entwicklungszusammenarbeit und dem politischen Dialog mit den Produktionsländern flankiert werden.

Darüber hinaus muss uns bewusst sein, dass mit einem Gesetz für eine größere Anzahl an Unternehmen die Reise erst beginnt. Staatliche Unterstützungsleistungen, zum Beispiel in Form der nötigen Sektorrisikobewertungen oder guter Branchendialoge, sind dabei wünschenswert. **So kann die Transformation zu verantwortungsvollem Wirtschaften aller Unternehmen gelingen.**

ÜBER TCHIBO

Tchibo steht für ein einzigartiges Geschäftsmodell. In acht Ländern betreibt Tchibo knapp 900 Shops, über 24.300 Depots im Einzelhandel sowie nationale Online-Shops. Über dieses Multichannel-Vertriebssystem bietet das Unternehmen neben Kaffee wöchentlich wechselnde Non Food Sortimente und Dienstleistungen, wie Reisen oder Mobilfunk, an. Mit international rund 11.450 Mitarbeiter*innen erzielte Tchibo 2019 3,12 Milliarden Euro Umsatz. Es ist Röstkaffee-Marktführer in Deutschland, Österreich, Tschechien und Ungarn und gehört zu den führenden E-Commerce-Firmen in Europa.

Für seine nachhaltige Geschäftspolitik wurde das 1949 in Hamburg gegründete Familienunternehmen mehrfach ausgezeichnet: 2012 mit dem Preis für Unternehmensethik und dem Umweltpreis Logistik, 2013 mit den CSR-Preisen der Bundesregierung und der EU, sowie 2016 als nachhaltigstes Großunternehmen Deutschlands.

Ansprechpartner*innen bei Tchibo

Nanda Bergstein | Director Corporate Responsibility
E-Mail: corporateresponsibility@tchibo.de

Sandra Coy | Sprecherin Unternehmensverantwortung und Qualität
Tel.: +49 40 6387 2818
E-Mail: sandra.coy@tchibo.de