



Allgemeine Erklärung der Menschenrechte:

„Jeder Mensch, der arbeitet, hat das Recht auf angemessene und befriedigende Entlohnung, die ihm und seiner Familie eine der menschlichen Würde entsprechende Existenz sichert, und die, wenn nötig, durch andere soziale Schutzmaßnahmen zu ergänzen ist.“  
(Amnesty International, 2016)

## Menschengerechte Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette: Ein Business Case?

Monika Eigenstetter, Ortansia Captao, Maria Schmiing, Judith Darteh und Elisa Wagner

csr.impuls.papier no. 2

CSR Kompetenzzentrum Textil und Bekleidung Niederrhein. 2018

## Inhalt

1. Die Textil- und Bekleidungsindustrie in einer Zeit der Herausforderungen .....	3
2. Checkliste: Bedeutung guter Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungs- kette für das eigene Geschäftsmodell .....	5
3. Wissenswertes zum aktuellen Diskurs zu existenzsicherndem Einkommen und Arbeits- und Gesundheitsschutz .....	8
3.1 Existenzsicherndes Einkommen .....	8
Der Anteil der Lohnkosten am endgültigen Verkaufspreis .....	8
Existenzsicherndes Einkommen als Beitrag für gesellschaftliche Entwicklung .....	9
Mindestlöhne und Existenzsicherndes Einkommen .....	10
3.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz als Basis menschenwürdiger Arbeit.....	13
Volks- und betriebswirtschaftliche Nutzenpotenziale durch Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	13
Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.....	14
Gefährdungsanalysen im Bereich Textil und Bekleidung.....	15
3.3 Kulturelle Unterschiede als Herausforderung in internationalen Wertschöpfungsketten .....	16
4. Sicherstellung menschenwürdiger Arbeit in der Wertschöpfungskette .....	17
4.1 Decent Work – menschenwürdige Arbeit .....	17
Kosten und Nutzen eines Social Supply Chain Management (SSCM).....	18
Ausgewählte Leitfäden und Initiativen für die Sicherstellung einer Social Supply Chain ...	21
Leitfäden .....	21
Textilbündnis .....	22
amfori BSCI.....	23
Fair Wear Foundation, FWF.....	24
5. Befunde aus dem CSR-Kompetenzzentrum Textil und Bekleidung Niederrhein.....	25
5.1 Wahrnehmung von Kosten und Nutzenaspekten bei den Unternehmen der Bekleidungsindustrie NRW .....	25
5.2 Befragung von Mitgliedsunternehmen der amfori BSCI und der Fair Wear Foundation .....	26
Befragte Unternehmen .....	26
Ergebnisse der Befragung .....	28
Fazit .....	32

6. Welchen Stellenwert besitzen soziale Arbeitsbedingungen in der Lieferkette für die Konsumenten? .....	34
6.1 Wer ist der socially conscious consumer (sozial verantwortlicher Konsument)? .....	34
6.2 Best Practices: Wie lässt sich eine sozial verantwortliche Lieferkette umsetzen? .....	35
Greiff Mode .....	35
Bierbaum Proenen .....	36
Triaz group .....	38
6.3 Wie lässt sich soziales Engagement entlang der Lieferkette kundengruppen_spezifisch umsetzen? .....	39
7. Quellen .....	42
8. Anhänge .....	48
Anhang 1 Gegenüberstellung amfori BSCI und Fair Wear Foundation .....	48
Anhang 2 Gesetzliche Mindestlöhne vs. Living Wages .....	53
9. Endnoten.....	54

## 1. Die Textil- und Bekleidungsindustrie in einer Zeit der Herausforderungen

Fragen von (Verteilungs-)Gerechtigkeit, Schutz von Mensch und Umwelt und der analogen sowie digitalen Zukunft der Arbeit treten immer deutlicher als Herausforderungen der Zukunft ins Zentrum der sozialen, politischen und ökonomischen Diskurse.<sup>1</sup> Kritische und informierte Kundinnen und Kunden, anspruchsvolle und nachhaltigkeitsbewusste Politikerinnen und Politiker, kritisch-aufmerksame Medien, Verbraucherinitiativen und Nichtregierungsorganisationen sowie sensibilisierte Unternehmerinnen und Unternehmer sind die Treiber der öffentlich geführten Diskurse um Nachhaltigkeit.<sup>2</sup>

Die Auswirkungen dieser Diskurse spüren die Mitglieder der Textil- und Bekleidungsindustrie oftmals sogar besonders stark, denn dieser Sektor des produzierenden Gewerbes verursacht in der Produktwertschöpfungskette einen der höchsten Ressourcenverbräuche in Bezug auf Wasser, Erdöl und Agrarfläche.<sup>3</sup> Auch in sozialer Hinsicht muss die Bekleidungsindustrie verstärkt Verantwortung für die Auswirkungen ihres Handels übernehmen. Diskussionen über die Arbeitsbedingungen, vorrangig Existenzsicherung wie auskömmliche Löhne sowie Arbeitssicherheit und Gesundheit in produzierenden Ländern wie Bulgarien, China, Bangladesch oder Indien treten zunehmend in die Öffentlichkeit. Sie zwingen Unternehmen proaktiv zu handeln, wollen sie nicht in den Verdacht geraten, Nutznießer ausbeuterischer Verhältnisse zu werden. Menschenwürdige Arbeit sicherzustellen ist eine Forderung, die sich aus den Menschenrechten ableitet.

Der Ökonom und Nobelpreisträger Amartya Sen stellt heraus, dass die materiellen Grundlagen für eine Entwicklung von Menschen am bedeutsamsten sind.<sup>4</sup> Dazu zählen Auskömmliche Existenz durch bezahlte Arbeit, Schutz der Gesundheit, Zugang zu Bildung. Gesundheit ist zudem die Voraussetzung, um zu arbeiten, den Lebensunterhalt bestreiten zu können und andere gesellschaftliche Rollen wie Elternschaft ausfüllen zu können.<sup>5</sup>

Die weit verbreiteten und tolerierten schlechten Arbeitsbedingungen wie überlange Arbeitszeiten bei nicht existenzsichernden Arbeitslöhnen, missachtete vernachlässigter Arbeitssicherheit aber auch die fehlenden Rechte für eine gewerkschaftliche Organisation der Arbeitenden sind zentrale Problemfelder bezüglich der CSR in der Lieferkette der Bekleidungsindustrie.<sup>6</sup> Gemeinsame Ursache vieler dieser Probleme sind neben der Komplexität der Lieferketten der durch die Beschaffungspolitik ausgelöste Zeit- und Preisdruck in der Supply Chain.<sup>7</sup> Vor allem in den Produktionsstätten des Globalen Südens werden durch den herrschenden Preisdruck inhumane Arbeitsbedingungen begünstigt.

Oxfam hat in einem Überblick das komplexe Wirkungsgefüge dargestellt (Abbildung 1). Durch den Preisdruck in Kombination mit kurzen Lieferzyklen werden am Ende der komplexen Lieferkette menschenunwürdige Arbeitsbedingungen hoch wahrscheinlich<sup>8</sup>.

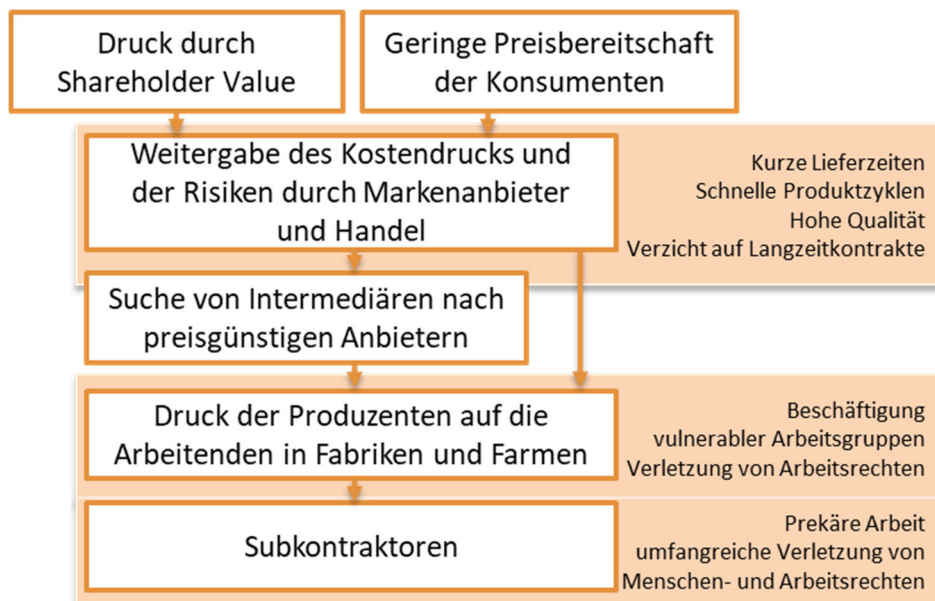


Abbildung 1. Zeit- und Preisdruck in der Supply Chain (vereinfacht nach Oxfam, 2004)

Als Folge dieses *Race to the Bottom*<sup>9</sup> sind die aus ökonomischer Sicht zunächst gewinnbringenden Bedingungen mittlerweile für die Modeunternehmen zu einem Social-Compliance-Risiko geworden. Das meint, die Verletzung menschenwürdiger Arbeit entpuppt sich als unternehmerischer Risikofaktor für die Reputation und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.<sup>10</sup> Nicht nur die Risiken nehmen zu. Immer mehr Unternehmen beobachten auch die positiven Effekte nachhaltiger Wertschöpfungsketten, die sich erhöhter Qualität, Erhöhung des Markenwertes und der Arbeitgeberattraktivität zeigen (siehe auch Business Case Arbeitgeberattraktivität).

Dass auch die Chancen eines Engagements in eine nachhaltige Lieferkette realisiert werden können, ist es notwendig, dass die Unternehmen ihr eigenes Handeln in einem strategischen Kontext bewerten und einordnen können. Erst dann können sie entscheiden, ob z.B. eine Mitgliedschaft im Textilbündnis, in amfori (ehemals BSCI) oder der Fair Wear Foundation eine sinnvolle Möglichkeit ist, aktiv an der Umsetzung von Menschenrechten und der Weiterentwicklung von Sicherheit und Gesundheit in den Zulieferbetrieben mitwirken.

## 2. Checkliste: Bedeutung guter Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette für das eigene Geschäftsmodell

Um Sie dabei zu unterstützen, sich dem Thema aus strategischen Gründen zu nähern und herauszufinden, welche Einstiegsoption für Ihr Unternehmen sinnvoll ist, können Sie für eine Selbsteinschätzung folgende Fragen beantworten. Bitte kreuzen Sie an.

1. Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie	ja	eher ja	eher nein	nein
Identifiziert sich die Geschäftsleitung mit den Zielen von Sozialstandards (z. B. ILO, SA 8000)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind soziale Belange entlang der Wertschöpfungskette Teil der Unternehmenskultur?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kann die Unternehmenskultur u. a. als innovationsgetrieben beschrieben werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es im Unternehmen eine Kultur der Offenheit und Transparenz, um mit anderen Unternehmen an Problemen der Lieferkette arbeiten zu wollen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sieht sich das Unternehmen als Pionier für Nachhaltigkeitsthemen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kann sich die Geschäftsleitung vorstellen, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Gesetze, Normen, Initiativen und Standards - regional, national, international	ja	nein
Unterliegt das Unternehmen – auch indirekt – der CSR-Berichtspflicht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Inwieweit hat sich Ihr Unternehmen bereits mit nationalen und internationalen Gesetzen, Normen und Initiativen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit vertraut gemacht?	ja	eher ja	eher nein	nein
Bekannt sich das Unternehmen durch Mitgliedschaft zu einer der folgenden oder ähnlichen Richtlinien, Normen oder Initiativen, die Social Compliance voraussetzen, z. B. Fire Safety Accord, Fairtrade, OECD Guidelines for multinational enterprises (human rights), UN Global Compact, Textilbündnis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erwarten Sie neue Anforderungen aus der internationalen Gesetzgebung (z. B. aus dem Aktionsplan Menschenrechte, auf EU-Ebene oder aus anderen Ländern)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



#### 4. Steht Ihr Unternehmen in der öffentlichen Aufmerksamkeit?

Gibt es eine hohe Aufmerksamkeit für das eigene Produkt seitens der Medien?

Gibt es eine hohe Aufmerksamkeit für das eigene Produkt seitens Verbraucherschutz oder Nichtregierungsorganisationen (NGO)?

Ist eine virale Verbreitung negativer Kritik in sozialen Medien oder ein Boykott in Bezug auf Ihre Produkte möglich?

Sind Haftungsrisiken für das eigene Produkt vorhanden?

Haben die Produkte des Unternehmens einen hohen Markenwert oder sind im oberen Marktsegment verortet?

ja eher ja eher nein nein

#### 5. Welche Rolle spielen Kunden- und Verbrauchererwartungen?

Fordern Handelspartner die Implementierung von Sozialstandards?

Fragen Verbraucher bzw. Endkunden das Thema Sozialstandards bzw. Arbeitsbedingungen aktiv nach?

Gibt es Untersuchungen, die belegen, dass die Reputation des eigenen Unternehmens beim Verbraucher bzw. Endkunden von hoher Bedeutung ist?

ja eher ja eher nein nein

#### 6. Unternehmensinterner Nutzen: Welche Effekte erwarten Sie?

Sind positive Auswirkungen auf das Risikomanagement zu erwarten?

Sind positive Auswirkungen auf die Qualität zu erwarten?

ja eher ja eher nein nein

#### 7. Ressourcen und unterstützende Strukturen im Unternehmen

Gibt es im Unternehmen ein Risikomanagement?

Gibt es im Unternehmen ein Qualitätsmanagement?

Gibt es im Unternehmen ein CSR-Management?

ja eher ja eher nein nein

#### 8. Wenn ein CSR-Management im Unternehmen vorhanden ist:

Kann das CSR-Management direkt an die oberste Geschäftsleitung berichten?

ja nein

9. Welche weiteren Ressourcen sind im Unternehmen verfügbar?	ja	eher ja	eher nein	nein
	④	③	②	①
Sind monetäre Mittel vorhanden, um die Entwicklung CSR-relevanter Themen voranzubringen, z. B. durch Beitritt bei einer Organisation oder Business-Initiative?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist Reisebereitschaft vorhanden, z. B. zu Lieferanten und/oder Treffen von Verbänden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützen andere wichtige Abteilungen wie Einkauf, Design u. a. die Umsetzung der Sozialstandards in der Lieferkette?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kompetenzen und mögliche Barrieren in Ihrem Unternehmen	ja	eher ja	eher nein	nein
Ist im Unternehmen ein breites Know-How über CSR-relevante Themen vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es nichtmonetäre Hindernisse im Hinblick auf die Voranbringung CSR-relevanter Themen, wie z. B. Ängste vor der Komplexität der Thematik, zu wenig Best Practice Beispiele oder fehlendes Personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Wie gestalten sich die Lieferantenbeziehungen im Unternehmen?	ja	eher ja	eher nein	nein
Gibt es Trader und Subunternehmen entlang der Lieferkette, die dem Unternehmen nicht bekannt sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besteht ein Interesse seitens der Lieferanten, sich in seinen Arbeitsbedingungen weiter zu entwickeln?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es Beschwerdemechanismen, die Arbeitnehmerbelange unterstützen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind Sie bereit, den Lieferanten Weiterbildungen anzubieten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wird die Einhaltung aller Anforderungen regelmäßig mit den Lieferanten besprochen und überprüft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Findet ein regelmäßiger Informationsaustausch mit den Verantwortlichen oder den Produktionsleitern statt, um soziale Verbesserungen zu überwachen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, wie sich der Stückpreis Ihrer Produkte zusammensetzt bzw. kennen Sie die durchschnittlichen Lead-Times Ihrer Produkte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Im Kapitel 5.2 finden Sie zum Vergleich Werte anderer Unternehmen aus der Branche. Befragt wurden Unternehmen, die der amfori/BSCI angehören sowie Mitgliedsunternehmen der Fair Wear Foundation. Im Anhang finden Sie nochmals den verwendeten Fragebogen in voller Länge mit den Kodierungen.



### 3. Wissenswertes zum aktuellen Diskurs zu existenzsicherndem Einkommen und Arbeits- und Gesundheitsschutz

Allgemeine Erklärung der Menschenrechte § 23, III:

*„Jeder Mensch, der arbeitet, hat das Recht auf angemessene und befriedigende Entlohnung, die ihm und seiner Familie eine der menschlichen Würde entsprechende Existenz sichert, und die, wenn nötig, durch andere soziale Schutzmaßnahmen zu ergänzen ist.“*

(Amnesty International)<sup>11</sup>

Die Komplexität des Themas „menschengerechte Arbeit“ kann hier nicht auf allen Ebenen bearbeitet werden, dagegen sollen drei wesentliche Aspekte der Bekleidungskonfektion vertieft werden, die Grundvoraussetzung für einen menschenwürdigen Lebensstandard und soziale Teilhabe sind: Existenzminimum, Arbeitssicherheit und Gesundheit.

#### 3.1 Existenzsicherndes Einkommen

##### Der Anteil der Lohnkosten am endgültigen Verkaufspreis

Die Löhne machen aufgrund ihres niedrigen Niveaus nur einen verhältnismäßig kleinen Anteil an den gesamten Produktionskosten aus.<sup>12 13</sup> Ein großer Teil der Kosten eines T-Shirts wird durch Werbung und den Einzelhandel auf dem Weg zum Kunden verursacht. Der Anteil der Lohnkosten der Zulieferer an einem konventionell hergestellten T-Shirt wird zwischen ca. 1% und 2,5% geschätzt. Um möglichst viele Modefirmen für Aufträge im jeweiligen Land zu gewinnen, werden die niedrigen Produktionskosten durch die Politik und Herstellerfirmen sowie durch den Wettbewerbsdruck der internationalen Modeunternehmen befördert.<sup>14</sup>

Eine Übersicht wurde z. B. 2008 von der Kampagne für saubere Kleidung veröffentlicht. Nach dieser Kalkulation erhält die Näherin vom Ladenpreis eines T-Shirts nur 0,6% als Lohn, 71% der Kosten verteilen sich incl. Gewinnmarge auf das Markenunternehmen und den Einzelhandel in Europa. Hinsichtlich der Kostenrelationen schwankt der Anteil der Lohnkosten in verschiedenen Beispielen aus der Branche je nach Berechnungsgrundlage zwischen 0,8 und 8%.

Eine genauere Aufsplittung der Kosten fehlt oftmals, wodurch ein Nachvollziehen der Zusammenhänge zum Beispiel von indirekten und direkten (Lohn-)Kosten<sup>15 16</sup> und eine Bewertung der Verhältnismäßigkeit insgesamt erschwert wird. Hier spiegelt sich ein grundsätzliches Problem in der Branche wider – fehlende Daten, meist aufgrund mangelnder Transparenz der Produktionsstätten sowie der Modeunternehmen hinsichtlich der Kostenfaktoren, Kostenzusammensetzung und Preiskalkulation.

Einen transparenteren Umgang, d.h. eine Open Costing-Strategie,<sup>17</sup> setzt dagegen hessnatur um. Es folgt eine beispielhafte Kostenzusammenstellung eines T-Shirts von hessnatur zum Verkaufspreis von 19,95€ (Abbildung 2).<sup>18</sup>

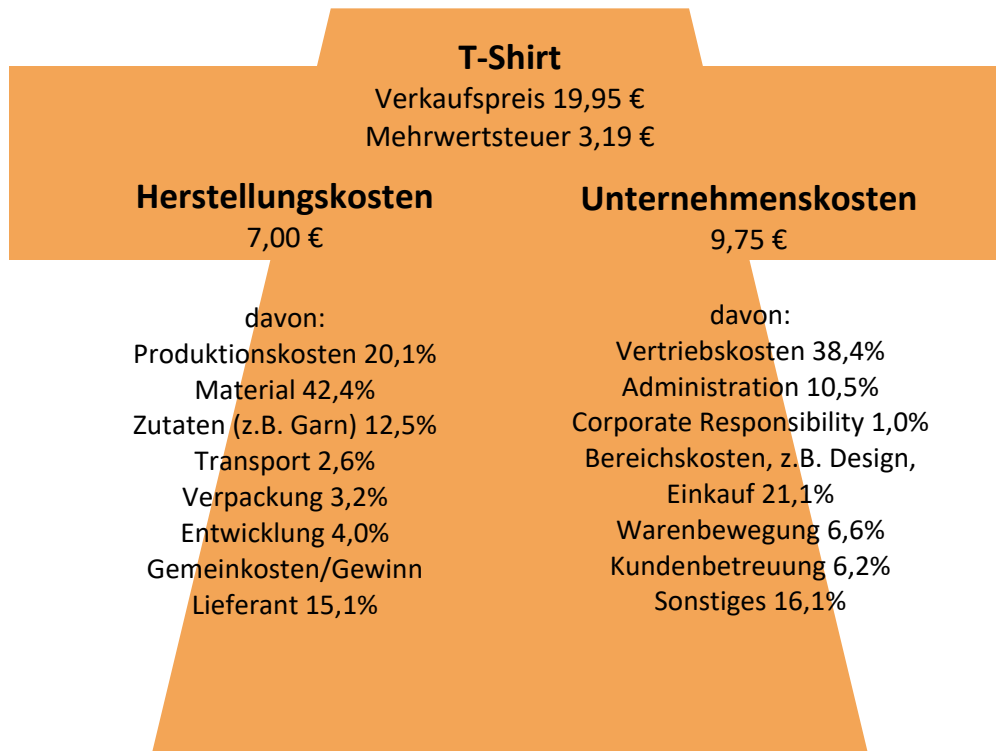


Abbildung 2. Kosten eines T-Shirts (nach hessnatur, 2016)

Zu dieser Darstellung bietet hessnatur nur wenige Zusatzinformationen an. Erklärt wird, dass die Lohnkosten individuell zu betrachten sind, da viele Faktoren eine Rolle spielen wie Produktionsort, Komplexität des Produktes oder Überstunden, die zu 150%-200% vergütet werden.<sup>19 20</sup>

Ein anderes Berechnungsmodell der Kosten eines Kleidungsstücks stammt von Neugebauer und Schewe. Am Beispiel eines T-Shirts zum Verkaufspreis von 4,95€ haben sie festgestellt, dass 40% der Kosten auf deutsche Lohnkosten, Ladenmieten und Werbung entfallen und 2,6% auf den Lohn der Näherinnen. Unter diesen Bedingungen verbleibt nach Einschätzung des Autorenteam immer noch eine Gewinnmarge von 13%.<sup>21</sup>

### Existenzsicherndes Einkommen als Beitrag für gesellschaftliche Entwicklung

Als zentrales Problem der Bekleidungskonfektion und zukünftige Herausforderung hat sich die gerechte und ausreichende Bezahlung der Millionen Beschäftigten herauskristallisiert. Deutlich wird dies nicht nur an den regelmäßig wiederkehrenden Lohnstreiks bzw. Revolten der Arbeitenden weltweit, zum Beispiel in Kambodscha 2008, Mai und September 2010, 2014; Bangladesch 2008, 2010, 2013, 2014, 2016; Sri Lanka 2016; Myanmar 2017; Haiti 2017; Indien 2016, 2018 u.v.m. Viele Befragungen, Untersuchungen, Studien, Berichte und Dokumentationen greifen das Thema immer wieder auf.<sup>22</sup> Verschiedene Akteure innerhalb und außerhalb der Textil- und Bekleidungsindustrie diskutieren, wie höhere Löhne durchgesetzt werden können, von denen die Arbeitenden und ihre Familien tatsächlich leben können.<sup>23</sup>

Die Diskrepanz zwischen dem existenzsichernden Bedarf, auf Basis länderbezogener Warenkörbe, geografischer und sozialökonomischer Daten errechnet<sup>24</sup>, und den tatsächlich ausgezahlten Löhnen hat schwerwiegende Folgen für die allgemeine Lebenssituation der Betroffenen: Krankheitsrisiken durch Mangelernährung und schlechte Wohnbedingungen, kaum Zugang zu Gesundheitsversorgung und Bildung, hohe Kinderarmut und emotionale und psychische Mehrbelastung.<sup>25</sup> Zudem bilden sich große Gehaltsunterschiede zwischen den vielen gering qualifizierten jungen Näherinnen und den meist männlichen Vorarbeitern und Managern (gender pay gap).

Die systematische Unterbezahlung der Betroffenen spiegelt sich besonders deutlich in der Gruppe der Working Poor, der „Armut-trotz-Arbeit“.<sup>26</sup> Deren Anteil an allen Beschäftigten lag 2013 in den Ländern Südasiens bei 50%.<sup>27</sup> Wenn ganze Gesellschaftsgruppen durch Erwerbsarmut keine Chance auf Existenzsicherung haben, beschränken sich die negativen Auswirkungen dieser Lohnpolitik nicht auf individuelle tragische Arbeiterschicksale. Die Gesellschaft als Ganzes erfährt ein niedriges Bildungsniveau, Kinderarbeit, Krankheiten durch Mangelernährung und Arbeitsbelastung sowie nachhaltigen Schaden durch eine erzwungene Wirtschaftsmigration.

Die Näherinnen entscheiden sich oft für „freiwillige“ Mehrarbeit, um ihren niedrigen Grundlohn dem existenzsichernden Einkommen anzunähern.<sup>28</sup> Im besten Falle können die Arbeitnehmerinnen flexibel entscheiden, wann sie wieviel verdienen wollen. Im schlechtesten Falle bedeutet derselbe Umstand eine reine Zwangslage, in der die Gesundheit der Arbeiterinnen durch Überarbeitung gefährdet ist, wenn sie einfach nur genug für sich und ihre Familien zum Leben verdienen möchten.<sup>29</sup>

## Mindestlöhne und Existenzsicherndes Einkommen

Die Armut steht im Zusammenhang mit der Lohnpolitik der Bekleidungsindustrie.<sup>30</sup> Das Lohngefälle zwischen den materiell reichen westeuropäischen und den materiell ärmeren osteuropäischen, asiatischen, afrikanischen und südamerikanischen Ländern bringt viele Vorteile für die westlichen Modeunternehmen.<sup>31</sup> Wegen der wesentlich niedrigeren Lohnkosten und der geringeren Arbeitnehmerrechte in den entsprechenden Produktionsländern<sup>32</sup> erfolgten – in Deutschland schon seit den 1960er Jahren – massive Produktionsverlagerungen in die Länder des Globalen Südens.<sup>33</sup> Dabei sind sowohl Vollimport als auch nur Lohnfertigung im Ausland (Passive Lohnveredelung) oder Eigenfertigung in Auslandsniederlassungen übliche Geschäftsmodelle.<sup>34</sup> Für die Modeunternehmen des gesamten Bekleidungssektors ist vor allem die passive Lohnveredelung, d.h. das Auslagern der Konfektionierung an ausländische Standorte ein zentrales ökonomisches Steuerinstrument für Kosteneinsparungen.<sup>35</sup>

Vielerorts hat sich die finanzielle Situation der Arbeitnehmenden in den Produktionsstätten seit den frühen 1970er Jahren durch die Einführung von Mindestlöhnen verbessert.<sup>36</sup> Schon damals haben auch Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie dazu beigetragen, dass die Regierungen der jeweiligen Produktionsländer eine mindeste Entlohnung gesetzlich regeln.<sup>37</sup> Trotz dieser Fortschritte ist die finanzielle Lage der Produktionsmitarbeitenden schwierig. Dies liegt zum einen daran, dass etliche Produzenten für ihre Bekleidungsfabriken eine eigene Lohnpolitik verfolgen und staatliche Vorgaben zur Entlohnung umgehen. Zum anderen werden die Mindestlöhne bisher nicht auf der Grundlage der Lebenshaltungskosten ermittelt und festgesetzt.<sup>38</sup> In vielen Ländern sind die Mindestlöhne nicht bedarfsdeckend, um Wohnung, Ernährung, Kleidung, Schulbildung oder eine Mindestvorsorge angemessen sicherstellen zu können.<sup>39</sup>

Mehrere komplexe Faktoren sind beim existenzsichernden Einkommen zu berücksichtigen:<sup>40</sup>

- Größe der Familie bzw. des Haushalts
- Anzahl der Verdiener
- erweiterter Warenkorb: Ernährung, Wohnung, Bildung, soziale Vorsorge
- Unterschiede zwischen Stadt und Land (Verdienste und Lebenshaltungskosten)
- Nebenerwerbsquellen z.B. in der Landwirtschaft

Die häufig als Kennwerte herangezogenen Deckungsanteile der Mindestlöhne am Existenzbedarf einer „Standardfamilie“ mit zwei Erwachsenen, zwei Kindern bei 1,6 Erwerbseinkommen dienen vereinfachend einem allgemeinen vergleichenden Überblick<sup>41</sup>.

Dabei können sich Abweichungen ergeben bzw. Ländervergleiche und Zeitreihen überlagert sein durch:

- Inflation und Wechselkursschwankungen
- unterschiedliche Erhebungsquellen und Zeitpunkte
- fehlende Warenkorb-Standards

Die Spannweite der Mindestlöhne ausgewählter Produktionsländer in Asien und Osteuropa im Euro-Vergleich sowie die fiktiven Deckungsgrade zum Standardexistenzbedarf in % sind in Abbildung 3 und 4 dargestellt (landesweite Spannweiten bei Indien und Indonesien sind gemittelt). Einen Eindruck über die tatsächlichen Einkommensverhältnisse und Deckungslücken ermöglicht der Vergleich der aktuellen Lohngestaltung mit dem existenzsichernden Bedarf realer Familien in Abbildung 5. Die Beispiele zum durchschnittlichen Realeinkommen stammen aus der jüngsten Vor-Ort-Erhebung der Clean Clothing Campaign bei H&M-Zulieferfirmen.<sup>42</sup>

Im Fall der bulgarischen Befragten ist der durchschnittliche reale Bedarf um etwa das Doppelte höher angesetzt als die Standardwerte der „Living Wages“. Die Grundlöhne liegen mit 98 Euro weit unter den gesetzlich vorgegebenen 204 Euro, was eine Deckungsquote von nur 9% ergibt (statt 47% standardisierter Quote), sodass mit Mehrarbeit im Schnitt 259 Euro erreicht werden, allerdings mit bei 23% immer noch weit unter Bedarf. Für Beschäftigte in der Türkei ergibt sich eine reale Quote von 29% gegenüber dem Standardwert von 64%, die auch mit Überstunden im Schnitt nur auf 32% steigt. Selbst wenn wie in Kambodscha die realen Einkommen im Rahmen der dort höher angesetzten Mindestlöhne liegen oder wie in Indien die niedrige Mindestlohnquote real deutlich überschritten wird (Tabelle 2): Die Löhne der Textil-Beschäftigten sind in keinem der betrachteten Fälle bedarfsdeckend.

	Deckungsanteil Grundlohn	Deckungsanteil incl. Mehrarbeit	Standardisierte Deckungsquoten Mindestlohn/Familie
Indien	35%	42%	25%
Kambodscha	46%	60%	55%
Bulgarien	9%	23%	47%
Türkei	29%	32%	64%

Tabelle 2. Durchschnittliche reale Deckungsanteile im Vergleich zum Mindestlohn (nach: Clean Clothes Campaign, 2018)

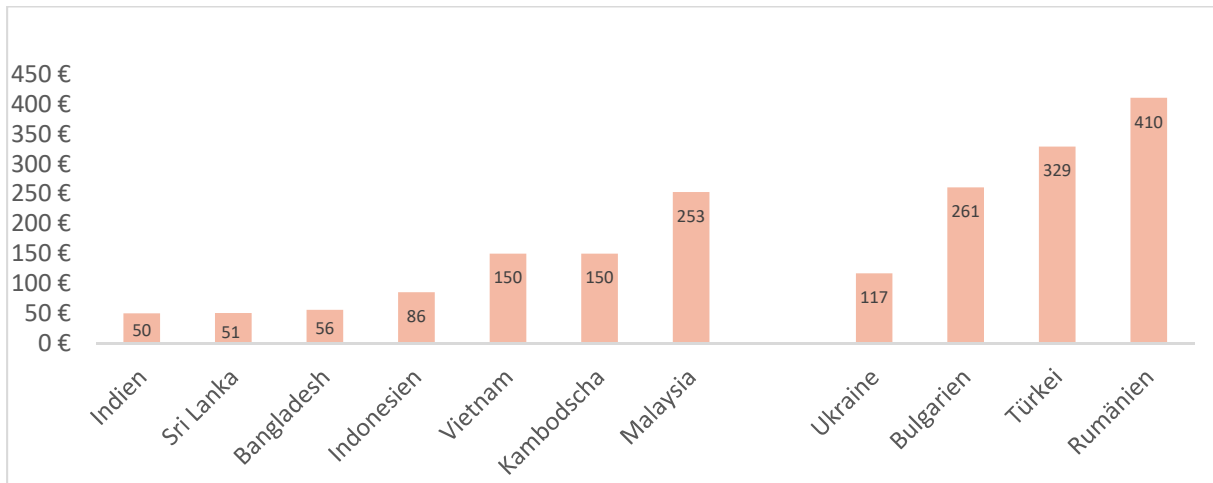


Abbildung 3. Gesetzliche Mindestlöhne in EUR (Länderauswahl Europa und Asien, 2018). [EUR-Umrechnung: <https://www.oanda.com/lang/de/currency/converter/>]

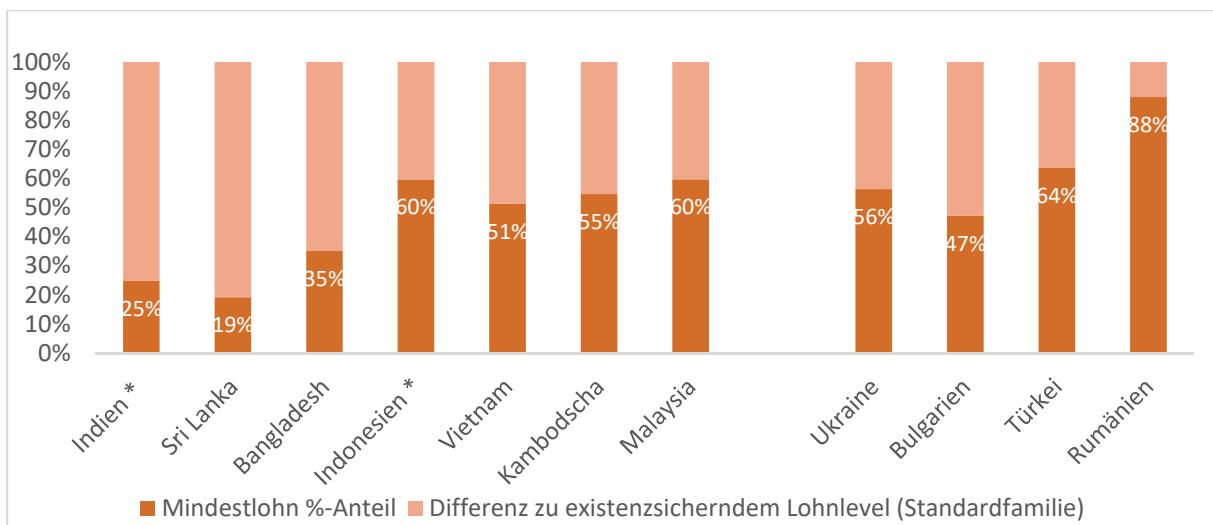
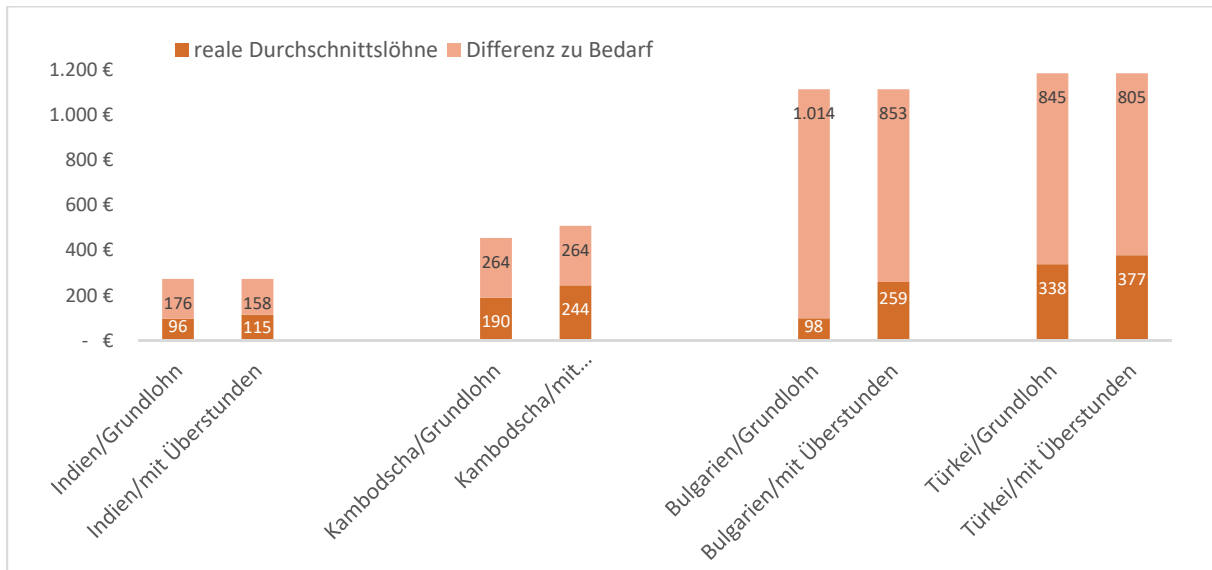


Abbildung 4. Mindestlohn-Anteil am existenzsichernden Lohn in % (2018). \* Gemittelter Existenzlohn bei angegebener Spannweite

Die Angaben zu Mindestlohn-Angaben können abweichen, z.B. stichtagsbedingt bei Kursschwankung und Inflation; Bei großen regionalen Unterschieden gibt es keine landesweiten Festlegungen (Indien, China).



Abbildungen 5. Ergebnisse aus Beschäftigten-Interviews - Deckungsanteil gezahlter Löhne am Familien-Realbedarf in EUR (Durchschnittswerte) (nach Kampagne für saubere Kleidung, 2018)

## 3.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz als Basis menschenwürdiger Arbeit

### Volks- und betriebswirtschaftliche Nutzenpotenziale durch Arbeits- und Gesundheitsschutz

Gesundheit ist eine der wichtigsten Ressourcen im Leben eines Menschen. Gesundheit ist Vorbedingung, um für ein Einkommen zu sorgen und am Leben teilhaben zu können. Ziel des betrieblichen Arbeitsschutzes ist daher vor Unfällen und Krankheit am Arbeitsplatz zu schützen. Der „klassische Arbeitsschutz“ umfasst die Prävention vor arbeitsbedingten Unfällen und Berufskrankheiten (z.B. Asbestosen, Degeneration von Gelenken, ...). Hinzu kommt die Prävention vor arbeitsbedingten Erkrankungen, z.B. stressbedingte Erkrankungen wie „Burnout“ oder Depressionen. Daher wird auch Arbeits- und Gesundheitsschutz gemeinsam genannt.

Die direkten und indirekten Folgekosten von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen schätzt die ILO auf 2,8 Billionen Dollar weltweit.<sup>43</sup> Jährlich sterben über 2,3 Millionen Menschen an durch Arbeit verursachten Erkrankungen.<sup>44</sup> Neben den volkswirtschaftlichen Verlusten bedeutet dies eine Menge an menschlichem Leid, das sich prinzipiell vermeiden ließe: „160 million workers suffer from work-related diseases and 313 million workers from non-fatal injuries per year. There are 34 developing countries without an employment injury insurance system and approximately 60 per cent of the world's labour force is ineffectively protected if they are injured or become ill as a result of their work. The damage to companies and economies is significant. In economic terms, the ILO has also estimated that more than 4% of the world's annual GDP is lost as a consequence of work-related injuries and diseases“.<sup>45</sup>

Investitionen in den Arbeits- und Gesundheitsschutz bringen nicht nur volkswirtschaftliche Vorteile, sondern auch Vorteile für die engagierten Unternehmen selbst. Die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS), die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung



(DGUV) und die Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM) untersuchten in 19 Ländern, neben einigen westlichen Ländern u.a. Hongkong (Volksrepublik China), Indien, Rumänien, Südkorea, Türkei und Vietnam, die betriebswirtschaftlichen Vorteile von Arbeits- und Gesundheitsschutz. Größte Wirkungen wurden von den befragten Unternehmen in den Unternehmensbereichen Produktion, Transport, Personaleinsatz und Lagerung festgestellt, u.a. mit Reduzierung der Anzahl der Arbeitsunfälle, Verbesserung des Unternehmensimages, Reduzierung von Ausfallzeiten und Betriebsstörungen sowie Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten. Über alle Länder konnte ein *Return on Prevention* (ROP) von 2,2 errechnet werden.<sup>46</sup>

Deutsche Unternehmen mit Standorten in anderen Ländern können daher auch mittelbar davon profitieren, wenn sie sich im Arbeits- und Umweltschutz ihrer Zulieferer engagieren, indem sie von höherer Prozesssicherheit und Qualität profitieren.

### Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Vor diesem Hintergrund richtet sich z.B. Vision Zero<sup>47</sup> an Unternehmen in aller Welt, um sie zu ermutigen, sich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes anzunehmen. Mit einem Leitfaden in mehreren Sprachen wird ein strategisches Vorgehen für den Arbeitsschutz vorgestellt.<sup>48</sup> Auch ISO 26000, Leitfaden zur sozialen Verantwortung, fordert, gesundheitliche Schäden, die durch Arbeitsbedingungen ausgelöst werden können, zu vermeiden und nennt als konkretes Handlungsfeld u.a. den Aufbau eines effektiven Arbeitsschutzmanagements.

2018 wurde ISO 45001:2018 als Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit in Kraft gesetzt. Dem Aufbau der ISO 9000 (Qualitätsmanagement) und der ISO 14001 (Umweltschutzmanagement folgend) beinhaltet ISO 45001 Weiterentwicklungen aus vorangehenden Managementsysteme zum Arbeitsschutz, insbesondere OSHA 18001. Bedeutsam ist insbesondere die integrierte Betrachtung von Sicherheit und Gesundheit und die besondere Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes der Organisation, denn Organisationen befinden sich in vielfältigen Veränderungsprozessen, aktuell z.B. in Bezug auf die Digitalisierung von Wertschöpfungsprozessen. Die oberste Leitung, also die Geschäftsführung hat z.B. sicherzustellen, dass sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen gewährleistet werden müssen, indem die Arbeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung an die Beschäftigten anzupassen sind und indem eine Sicherheitskultur geschaffen wird. Ausdrücklich wird in der Norm gefordert, die Beschäftigten zu beteiligen und deren Bewusstseinsbildung zu fördern. Alle Beteiligten in- und außerhalb der jeweiligen Organisation, z.B. Leiharbeitnehmende müssen in das Sicherheitsmanagement eingebunden werden. Wenn man von einem effektiven Arbeitsschutzmanagement spricht, dann ist zu prüfen, ob man mit den Maßnahmen zum Arbeitsschutz seine Ziele, eben eine Verhinderung von Unfällen und Krankheit (Vision Zero) erreicht. Insofern fordert die Norm auch eine Validierung ein.

Da ISO 45001 wie die anderen Normen auch, Teil von Verträgen werden kann, ist zu erwarten, dass Arbeitsschutzthemen zukünftig in der Lieferkette eine höhere Wertigkeit einnehmen werden. Weitere Normen rund um die ISO 45001 sind geplant.<sup>49</sup>

## Gefährdungsanalysen im Bereich Textil und Bekleidung

Zentraler Bestandteil eines effektiven Arbeitsschutzmanagements muss daher eine umfassende Gefährdungsbeurteilung sein, die die Grundlage der Bewertung von Risiken und der Ableitung von Verbesserungspotenzialen ist. Mittels Gefährdungsbeurteilung werden die Möglichkeiten eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung erfasst. Allgemeine Checklisten für eine systematische Erfassung von Gefährdungen gibt es auf den Seiten der Deutschen Gemeinsamen Arbeitsschutzstrategie.<sup>50</sup>

Spezielle Gefährdungsbeurteilungen mit Musterchecklisten für Gefährdungen sowie Betriebsabweisungen im Bereich Textil und Mode finden sich auf den Seiten der Berufsgenossenschaft Energie, Textil, Elektro und Medienerzeugnisse (BG ETEM) u.a. zu folgenden Themen<sup>51</sup>:

- Garnherstellung
- Herstellung textiler Flächen
- Textilveredlung
- Konfektion

In einer typischen Konfektion können z.B. folgende Gefährdungen auftreten (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Mechanische Gefährdungen sind z.B. Stechen an Maschinennadeln; Quetschung am Keilriemen beim Nähen oder vorbereitenden Tätigkeiten (z.B. Spulen einsetzen). Bei besonderen Näharbeiten, wie Knöpfen sind spezielle Augenschutzmaßnahmen erforderlich, da nadeln brechen und wegfliegen können.
- Elektrische Gefährdungen: z.B. fehlerhafte Stromzuführungen an Nähmaschinen oder Lampen können auftreten.
- Stäube aus Fasern und/oder Emissionen von Farbstoffen aus Kleidung können eingeatmet werden
- Zwangshaltungen entstehen durch zu langes, einseitiges Sitzen an den Maschinen.
- Unzureichende Beleuchtung führt zu einer Überlastung der Augen.

Psychische Gefährdungen entstehen zudem durch Zeitdruck und überlange Arbeitszeiten, sexuelle Übergriffe, einen schlechten Führungsstil oder Mobbing durch Kollegen. Lehrmodule gibt es z.B. für Nähereien, Textilreinigungsmaschinen und Textilstaub<sup>52</sup>.

Weiter zu beachten sind Aspekte der baulichen Sicherheit. Statik, sichere Wege mit Kennzeichnungen und Brandschutzvorkehrungen. Erste Hilfe-Maßnahmen sind zu planen.

Eine genderspezifische Betrachtung der Arbeitsbedingungen sollte gerade in den Produktionsländern der Textil- und Bekleidungsindustrie erfolgen, z.B. Indien oder Bangladesch. Dort arbeiten wie oben berichtet, 60 bis 90% Frauen in der Produktion; die Männer dagegen arbeiten als Fabrikaufseher. Häufig wird von Beleidigungen, Demütigungen und sexuellen Missbrauch berichtet.<sup>53</sup> Somit sind die Frauen sowohl durch ihren Status in der jeweiligen Gesellschaft, aber durch ihre geringere Bildung eine besonders vulnerable Arbeitsgruppe. Englischsprachige Materialien für diesen Bereich auf den Seiten von OSHA (Occupational Safety and Health Administration) unter Safety and Health Topics<sup>54</sup>, u.a.

- Apparel and Footwear Industry<sup>55</sup>
- Textiles<sup>56</sup>

### 3.3 Kulturelle Unterschiede als Herausforderung in internationalen Wertschöpfungsketten

Die Arbeit im internationalen Kontext führt verschiedene Kulturräume zusammen. Es begegnen sich Menschen, deren Verhaltens- und Denkweisen sich zum Teil stark voneinander unterscheiden. Diese Unterschiede führen nicht selten zu einer gewissen Abneigung bei gleichzeitiger Glorifizierung der eignen Kultur empfunden. „Eine [...] Form kultureller Arroganz ist das Fehlen jeglichen Respekts, das Abhandenkommen von Anstand, und die Unverdrossenheit, mit der einige an der Überzeugung festhalten, ihr Verständnis der Welt sei das einzig gültige“<sup>57</sup>. Wichtig ist es die Unterschiede zwischen den Kulturen nicht als Hindernisse zu sehen: Im Fokus international tätiger Unternehmen sollte vielmehr die Wertschätzung der gemeinsamen Arbeit stehen. Schlüsselwörter in diesem Zusammenhang sind Toleranz, Verständnis und die Bereitschaft seinem Gegenüber auf Augenhöhe zu begegnen. Dahinter verbirgt sich „interkulturelle Kompetenz“, die Fähigkeit, mit Individuen und Gruppen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen zu interagieren<sup>58</sup>.

Doch was ist Kultur? Hofstede beschreibt Kultur als eine „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen einer anderen unterscheidet“<sup>59</sup>. Joas stellt fest: „Kultur ist das [...] integrierte, den Lebensstil von Menschen prägende Muster von Weisen des Denkens, Verstehens, Bewertens und Kommunizierens“<sup>60</sup>.

Diese Definitionen haben etwas Wesentliches gemeinsam: Kultur ist ein System von Regeln und Gewohnheiten, das sich zwischen Menschen durch deren Zusammenleben entwickelt hat. Diese Regeln und Gewohnheiten können von Land zu Land stark differieren. Eine Abweichung der anderen Kulturstandards von den eigenen kann schnell zu Missverständnissen führen, auch in der Geschäftswelt. Daher ist es wichtig sich intensiv mit der Kultur seiner (potentiellen) Geschäftspartner auseinander zu setzen, um deren Einstellungen, Werte, gesellschaftlichen Normen und Gesetze, das politische Umfeld und die Formen der Interaktion und Verhaltensweisen im jeweiligen Länderkontext zu kennen und zu verstehen.<sup>61</sup>

Um interkulturelle Kompetenz zu erwerben reicht es nicht aus, ein fremdes Land einmalig zu bereisen oder sich darüber zu informieren. Als vorbereitende Maßnahme ist dies zwar sinnvoll, doch wer ein wirkliches Verständnis einer anderen Kultur bekommen möchte, muss vor allem lernen, dass die eigene Kultur nur im eigenen Länderkontext richtig ist und dass über die Landesgrenzen hinaus mehrere Kulturen nebeneinander existieren können und ihre Berechtigung haben. Diese Wertschätzung kultureller Vielfalt wird als Ambiguitätstoleranz beschrieben.<sup>62</sup> Voraussetzung ist zuallerst eine positive Grundhaltung und Neugier auf „das Andere“. Interkulturelle Kompetenz beschreibt damit die Fähigkeit, Personen anderer Kulturen angemessen zu begegnen und mit ihnen erfolgreich zu Geschäfte zu betreiben. Die Kompetenz erhöht sich nicht zwangsläufig durch umfangreiches kulturelles Wissen, sondern zeichnet sich durch Empathie, Lernbereitschaft und Akzeptanz aus.

Wer sich also im internationalen Kontext bewegt und mit Geschäftspartnern anderer Kulturen zusammenarbeitet, sollten nicht glauben, dass eigene Regeln, Gewohnheiten, Kommunikationsstrukturen allgemein gültig sind und dass die diese Werte auch für andere Kulturen gelten. Warum ist das wichtig? Interkulturelle Kompetenz ist notwendig, wenn Auditierende westlicher Unternehmensverbände in asiatische Fabriken kommen, um den dortigen Unternehmen Arbeitsstandards nahe zu bringen, die für Nordeuropäer als selbstverständlich gelten. Dass dies nicht immer auf Gegenliebe stößt, sondern im Gegenteil als Bevormundung und Anmaßung, manchmal auch als Ausdruck neo-kolonialer

Einflussnahme wahrgenommen wird, sollte vor dem Hintergrund einer langen Geschichte von Ausbeutung nicht verwundern. Und es darf nicht verwundern, wenn Anforderungen an Arbeits- und Gesundheitsschutz zunächst von allen Beteiligten als „Luxus“ abgewehrt werden, wenn es für die Beschäftigten zunächst darum geht, sich z.B. durch Mehrarbeit ein auskömmliches Einkommen zu sichern und die Schule für die eigenen Kinder zu finanzieren.

## 4. Sicherstellung menschenwürdiger Arbeit in der Wertschöpfungskette

### 4.1 Decent Work – menschenwürdige Arbeit

Decent Work beschreibt eine Arbeitssituation, die einem Arbeitenden erlaubt, sich und die Familie oberhalb der Armutsgrenze am Leben zu erhalten.<sup>63</sup> Menschenwürdige Arbeit, wie sie die Internationale Arbeitsorganisation (ILO, International Labour Organisation) 1999 formulierte, beinhaltet Arbeit in Freiheit, Sicherheit und Würde unter gleichen Bedingungen. Kriterien menschenwürdiger Arbeit nach ILO sind:

- Menschenrechte bei der Arbeit
- Beschäftigung und Einkommen
- Stärkung des Sozialschutzes und der sozialen Sicherheit
- Stärkung des Sozialdialogs

Menschenrechte sind universell, eindeutig definiert und haben den Status von einklagbaren Rechten. Die Liste der Menschenrechte beinhaltet neben dem Recht auf Zugang zu Nahrung und einem auskömmlichen Einkommen, Schutz der Gesundheit, Zugang zu Bildung, Freiheit von Zwangs- und Sklavenarbeit, Verzicht auf Kinderarbeit u.a. (Sie ist u.a. auf der Website der Bundeszentrale für politische Bildung abrufbar). Zwar sind die Staaten die wesentlichen Adressaten der Menschenrechte. Doch die Unternehmen sind im Sinne ihrer Sorgfaltspflichten gehalten für die Durchsetzung der Menschenrechte so sorgen.<sup>64</sup>

- Speziell für die Sicherstellung von Menschenrechten gibt es hilfreiche Handreichungen und Leitfäden. Ein 2015 vom Deutschen UN Global Compact Netzwerk entwickelter Leitfaden – gerade auch für klein- und mittelständische Unternehmen – soll die Unternehmen befähigen, die Risiken der Wertschöpfungskette zu erkennen, zu bewerten und ihre Möglichkeiten der Einflussnahme über Beschaffung zu nutzen.
- Das Textilbündnis (2017) versucht mit einem Leitfaden für die eigene Roadmap eine Orientierung und eine Anleitung für ein Self-Assessment zu geben.
- Ganz neu ist ein Entwurf der OECD zur Sicherstellung der Sorgfaltspflichten der Unternehmen: OECD Due Diligence Alignment Tool (Draft).<sup>65</sup>

Da aber KMU in der Regel zu klein sind, um alleine die Herausforderungen in der Wertschöpfungskette, d.h. bei ihren Zulieferern positiv zu beeinflussen, ist eine Mitgliedschaft im Textilbündnis, der Fair Foundation oder amfori BSCI empfehlenswert. Zunächst aber sollen die Herausforderungen eines Social Supply Chain Management beschrieben werden.

## Kosten und Nutzen eines Social Supply Chain Management (SSCM)

Es gibt einige Argumente, die für einen Business Benefit auch bei Unternehmen in Deutschland sprechen, wenn sie sich um gute Arbeitsbedingungen bei ihren Zulieferern bemühen, d.h. eine Social Supply Chain aufbauen bzw. Social Compliance sicherstellen wollen. Achtet der Produzent auf gute Arbeitsbedingungen seiner Arbeitnehmenden und respektiert seine Mitarbeitenden, wirkt sich dies positiv auf die Einstellung der Mitarbeitenden aus. Respektierte Mitarbeiter sind in der Regel zufriedener als jene, die nicht respektiert werden und dadurch oft produktiver und loyaler. Damit werden die Mitarbeitenden an die Unternehmen gebunden (siehe dazu auch den Business Case Arbeitgeberattraktivität in dieser Reihe oder die Veröffentlichung zum Return on Prevention der DGUV).

Transparenz über die Arbeitsbedingungen führt dazu, dass negative Fälle sichtbar werden und entsprechend Konsequenzen daraus gezogen werden können. Ein bekanntes Beispiel stammt von Nike. Durch Anti-Sweatshop-Kampagnen gedrängt, machte der Sportbekleidungshersteller Nike als erstes global agierendes Unternehmen 2005 seine weltumspannende Warenbeschaffungskette mit über 700 Produktionsstätten sowie die Ergebnisse der durchgeführten Sozialaudits öffentlich. Im Nachhinein schätzte die Nike diese Initiative als sinnvoll und erfolgreich ein, da Informationsaustausch, Positivbeispiele sowie die Transparenz der Warenbeschaffungskette die Prozesse insgesamt verbesserten.<sup>66</sup>

Neben den Vorteilen gibt es aber verschiedene Hemmnisse, die Unternehmen daran hindern, sich für CSR überhaupt oder ganzheitlich zu engagieren.: Häufig genannt sind zeitliche Belastung, fehlender Zugang zu Investitionskapital, fehlende Rendite, andere Prioritätensetzung, fehlender Zugang zu notwendigen Kenntnissen und Fähigkeiten, fehlende ethische Motivation, fehlende ökonomische Sinnhaftigkeit<sup>67</sup>. Andere Hemmnisse bestehen auch durch die Eigenheiten der textilen Kette: die Komplexität der Zulieferkette, Preisdruck und Wettbewerb, Intransparenz der Lieferkette durch die Verpflichtung von zahlreichen Subunternehmer, die große Zahl von Fabriken, fehlende flächendeckenden Kontrollen und Inspektionen, große Anzahl von Schauplätzen und Akteuren, wenige eigene Produktionsstätten der Modeunternehmen und -händler, Zwischenschaltung von Agenten, Nichtmessbarkeit guter Arbeitsbedingungen, die Vielzahl an CSR-relevanten Kriterien.<sup>68</sup>

Köksal et al.<sup>69</sup> entwickeln ein beschreibendes Modell, um die Komplexität eines Management einer Social Supply Chain sichtbar zu machen. Auf der Ebene der Stakeholder, der westlichen Fokusunternehmen und Zulieferern identifizieren sie Treiber, Ermöglicher und Barrieren (siehe Abbildung 3). Ein Beispiel. Die Stakeholder der Unternehmen wie Kunden, Staat und NGOs sowohl Treiber, Ermöglicher aber auch Barriere für ein soziales Engagement für Unternehmen. So fordern NGOs wohl Nachhaltigkeitsstandards ein (Treiber), gleichzeitig aber bieten sie Instrumente und Erfahrungen, um die Unternehmen zu unterstützen (Ermöglicher). Barrieren können aber zu hohe Forderungen oder widersprüchliche Forderungen der NGOs sein. Auch Kunden können eine ambivalente Rolle spielen. Einerseits fordern sie höhere Standards, aber insgesamt kann die Preisbereitschaft so gering sein, dass die Unternehmen keinen Anreiz erfahren, tatsächlich auf die Forderungen einzugehen. Erst eine gewisse Preisbereitschaft ermöglicht ein dauerhaftes Engagement der Unternehmen.



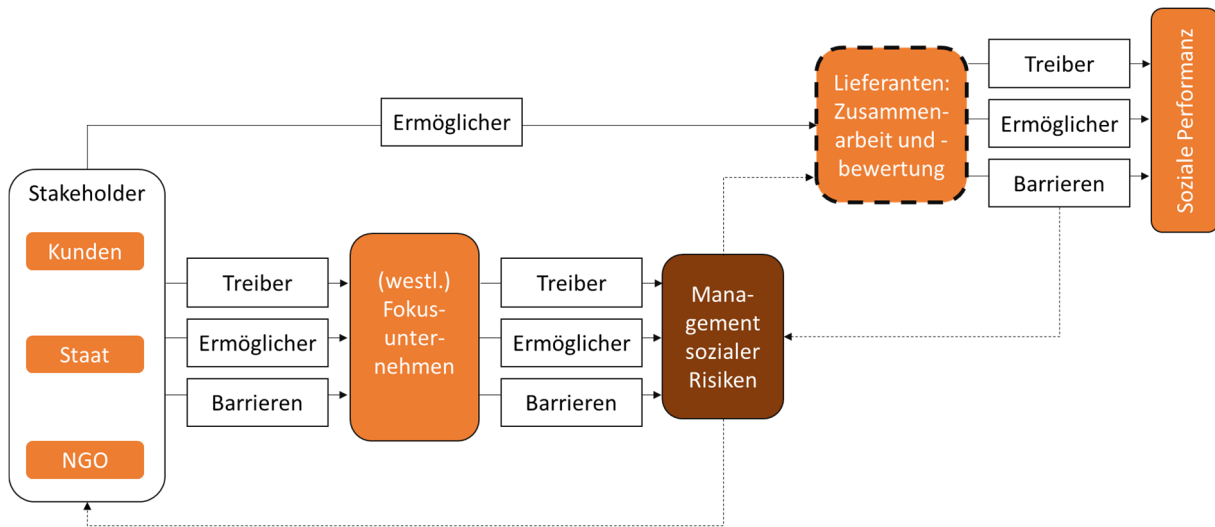


Abbildung 6. Social Supply Chain Management (SSCM) (nach Köksal et al.)

Treiber auf Seiten der *externen Stakeholder* sind vorallem NGOs, wobei die Multi-Stakeholder-Initiativen hier eine besondere Glaubwürdigkeit aufweisen. Auch Gewerkschaften und Medien schaffen Aufmerksamkeit für die menschenwürdigen Arbeitsbedingungen. Werkzeuge wie Verhaltenskodizes und branchenspezifische Standards oder Angebote wie Trainings, Checklisten und Beratungen erleichtern es den Unternehmen auf die Anforderungen von außen zu reagieren. Als Hindernisse von außen werden z.B. die fehlende rechtliche Durchsetzung von Mindeststandards in Produktionsländern angesehen.

*Innerhalb der westlichen Unternehmen* gelten z.B. die wahrgenommenen Risiken durch Produktboykotts als Treiber, eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur und langfristige Partnerschaften mit Lieferanten als Ermöglicher, z.B. eine zu hohe Marketingorientierung als Barriere. Weitere Barrieren sind fehlende Einbindung der Mitarbeitenden (z.B. Design oder Einkauf), oder Schwierigkeiten bei der Implementierung von Verhaltenskodizes.

Auf der *Seite der Lieferanten* werden als Treiber z.B. die westlichen Fokusunternehmen identifiziert, wodurch deren Anforderungen an Qualität und Wettbewerbsfähigkeit Genüge geleistet werden kann. Als Ermöglicher gelten die Manager mit ihren ethischen, aber auch strategischen Kompetenzen, womit sie auch längerfristige Strategien für neue Produktportfolios verfolgen können. Aber auch hier können Barrieren auftreten, gerade wenn die westlichen Fokusunternehmen die Anstrengungen nicht honorieren oder korrupte Auditoren die Glaubwürdigkeit von Standards unterlaufen.

Das Management sozialer Risiken umfasst die Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, die ILO-Standards umzusetzen. Dazu gehören u.a.

- Aufbau von Compliance-Strukturen in enger Zusammenarbeit mit den Lieferanten mit
  - Capacity Building
  - Beziehungsorientierung
  - Training
  - Cost Sharing
  - Vermindern von Kostendruck und Lieferzeiten
  - Incentives



- Bewertung der Lieferanten mit
  - Audits, Dokumentenanalysen und Interviews mit den Arbeitenden (angekündigte und unangekündigte Audits)
  - Externes Monitoring durch Multi Stakeholder-Initiativen, Zertifizierung
  - Third Party Audits
  - Corrective Action Plans, Weiterentwicklung und Förderung der Lieferanten
  
- Reporting: CSR-Reporting mit
  - Lieferantenbewertung
  - Veröffentlichung der Lieferanten
  - Transparenz über Zielerreichung / Verbesserungen
  - Schaffung von Aufmerksamkeit für Themen, Awareness

Die soziale Performanz zeigt sich schließlich in der Verhinderung von Kinderarbeit, gesundheitsverträglichen Arbeitszeiten, gelebtem Arbeits- und Gesundheitsschutz und gelebter Diversity und Minderheitenschutz.

Dass es für die Unternehmen zu nehmend wichtiger wird, sich um ein Social Supply Chain Management zu bemühen, zeigt der Bericht des Business and Human Rights Resource Centre 2018. „35% der deutschen Unternehmen, die um eine Stellungnahme zu Menschenrechtsvorwürfen gebeten wurden, waren Textilunternehmen. Die Vorwürfe bezogen sich mit über 90% mit vermeintlichen Verstößen gegen Arbeitsrechte in der Lieferkette.“<sup>70</sup>

Eine aktuelle Befragung der DNVGL-Group stellt fest, dass eine nachhaltige Wertschöpfungskette Vorteile bringt. Sie unterscheiden „Leader“ in Nachhaltigkeit von den „Einsteigern“ und stellen fest, dass diese ihre Wertschöpfungskette besser durchdringen und strukturierter vorgehen: Sie beziehen diese unabhängige Dritte bei Lieferantenaudits häufiger ein und bieten ihren Lieferanten mehr Schulungen an. Sie berichteten über eine verbesserte Reputation am Markt, eine Verbesserung ihrer Kundenbedürfnisse und über eine Erhöhung von Marktanteilen.<sup>71</sup>

## Ausgewählte Leitfäden und Initiativen für die Sicherstellung einer Social Supply Chain

### Leitfäden

Verschiedene Initiativen stellen Leitfäden bereit, die Unternehmen unterstützen sollen, sich ihrer Lieferkette anzunehmen. Exemplarisch sind hier einige dargestellt ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

<p>Bundesministerium für Bildung und Forschung: <b>CSR Made in Deutschland. CSR-Self-Check</b></p>	<p>Dieser Selbstcheck soll Orientierung geben: Wie steht das Unternehmen zur gesellschaftlichen Verantwortung und kennt es seine relevanten Stakeholder? Fragen zu Markt, Arbeitsplatz, Umwelt und Gemeinwesen ergänzen den Selbstcheck. Direkt im Anschluss an den Selbstcheck erhalten die Unternehmen eine vergleichende Auswertung mit ihrer Branche und welche nächsten Schritte möglich sind, um das CSR-Engagement weiter zu entwickeln.</p>
<p>Ecosense: <b>Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten. Orientierungshilfe für Lieferanten</b></p>	<p>Die Orientierungshilfe stellt den Grundkonsens der Ecosense-Mitglieder über die zentralen Aspekte unternehmerischer Nachhaltigkeit dar, die innerhalb globaler Lieferketten von Bedeutung sind und im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements bei Lieferanten abgefragt werden. Die Orientierungshilfe besteht aus fünf Kategorien: Drei thematische (Ökologie, Soziales und Menschenrechte sowie Unternehmensführung/Governance) und zwei prozessbezogene Kategorien (Management-Prozess, Monitoring und Ergebnisse).</p>
<p>UN Global Compact: <b>Nachhaltigkeit in der Lieferkette</b></p>	<p>Dieser Leitfaden will gerade auch KMU ermutigen, ein nachhaltiges Lieferketten-Management aufzubauen, weiterzuentwickeln und auf eine breitere Basis zu stellen. Business Social Responsibility hat diesen Leitfaden in der Entwicklung unterstützt</p>
<p>BMU, Bundesministerium für Umwelt; Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. <b>Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement - Praxisleitfaden für Unternehmen</b></p>	<p>Der Leitfaden richtet sich vor allem an mittelständische Unternehmen, die bereits eine Basis an Umwelt- und/oder Nachhaltigkeitspraktiken in den heimischen Produktionsstätten erarbeitet gelegt haben und erste Schritte in ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement gehen möchten.</p>

<p>GIZ, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit:  <b>Kompass Nachhaltigkeit kleine und mittlere Unternehmen</b></p>	<p>Die GIZ entwickelte 2016 den Kompass Nachhaltigkeit kleine und mittlere Unternehmen. Der Online-Leitfaden gibt in Selbstcheck und Best Practices Orientierung und Informationen zu den Prozessphasen eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements.</p>
<p>OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development <b>Due Diligence Alignment Assessment Tool</b></p> <p>OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector</p>	<p>Die OECD gibt diverse Leitlinien für multinationale Unternehmen heraus, die Nachhaltiges Wirtschaften unterstützen sollten, u.a. gibt es branchenspezifische Leitfäden für menschenrechtliche Sorgfaltspflichten, die einen möglichst kompletten Überblick über die branchenspezifische Unternehmensverantwortung geben sollen.</p>
<p>Agentur Wirtschaft und Entwicklung: <b>CSR-Risiko-Check</b></p>	<p>Der CSR Risiko-Check bietet als Online-Tool einen ersten Einstieg zur Einschätzung der lokalen Menschenrechtssituation sowie Umwelt-, Sozial- und Governancethemen für alle mit Aktivitäten in Entwicklungs- und Schwellenländern. Er gibt auch Lösungsansätze zu Risiken sowie Hinweise zu Abhilfemaßnahmen, die aus dem online Tool herunter geladen werden können. Darüber hinaus berät die Agentur über das NAP Helpdesk Unternehmen zu den Anforderungen des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte der Bundesregierung.</p>

Tabelle 1. Auswahl an Leitfäden für die Unterstützung einer Social Supply Chain

Neben diesen Leitfäden, die Sensibilisierung und Umsetzungshilfe für die Unternehmen sein sollen, gibt es diverse Bündnisse und Initiativen, die hilfreich für die eigene Arbeit an den Sozialstandards in der Wertschöpfungskette sein dürften. Alle Initiativen bieten über ihre Websites weitere Informationen zur Orientierung an. Vorgestellt werden Textilbündnis, amfori (ehemals BSCI) und Fair Wear Foundation.

### Textilbündnis

Auslöser für das Textilbündnis war das schwere Unglück von Rana Plaza im Jahr 2013. Das Textilbündnis ist eine freiwillige Initiative von Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs, Non Governmental Organizations). Als Multi-Stakeholder-Initiative umfasst das Textilbündnis Partner aus über 150 Unternehmen, NGOs, Verbänden, Gewerkschaften, und der Regierung. Wenn sich Unternehmen zu einem Beitritt entscheiden, müssen die Bündnisziele verpflichtend anerkannt werden. Grundlage des Bündnisses sind international anerkannte Leitlinien und Standards wie die UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte, die OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen und die ILO Kernarbeitsnormen. Ziel ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Umweltschutzes entlang der globalen Lieferkette.

Das Bündnis beruht auf drei Säulen:

- Individuelle Verantwortung: Maßnahmenplan erstellen (sog. Roadmap), der die Bündnisziele in Maßnahmen umsetzt, z.B. Korruptionsprävention, existenzsichernde Löhne. Es wird regelmäßig ein Bericht über die Ziele des Vorjahres und deren Zielerreichung erforderlich.
- Gemeinsames Engagement: gemeinsame Aktionen, politische Aktivitäten vorantreiben, systemrelevanter Ansätze wählen, konkrete Projekte. Hierzu wird jeweils ein Steuerkreis gewählt mit Mitgliedern aus NGOs, Gewerkschaften, Regierung, Wirtschaft...).
- Gegenseitige Unterstützung und Information im Netzwerk: über Lernplattform, Schulungen, Webinare.<sup>72</sup>

### amfori BSCI

Im Jahre 2003 wurde die BSCI von der Foreign Trade Association (FTA) in Brüssel gegründet. Das Konzept der BSCI beruht auf dem Gedanken ein einheitliches System für die Umsetzung von Sozial- und Umweltstandards zu erschaffen. Dieses basiert auf den Kernarbeitsnormen der ILO, den OECD Richtlinien für multinationale Unternehmen, den Prinzipien des UN Global Compacts und den Richtlinien für multinationale Unternehmen (Organization for Economic Co-operation and Development OECD).

Die Herausforderung der BSCI (heute amfori) ist es, in einer globalisierten Welt und einem arbeitsintensiven Umfeld verbesserte Bedingungen für betroffene Arbeitende zu schaffen. Die Motivation hierzu gründet auf der Beobachtung der Initiative, nach der die Kernarbeitsnormen der ILO in den Entwicklungsländern häufig nicht beachtet und immer wieder schwere Verstöße dagegen öffentlich gemacht werden. Vorallem kritisiert die Initiative, dass zwar viele Organisationen und Verbände existieren, die Verhaltenskodizes und Monitoringsysteme bereitstellen, dabei jedoch zu viel Individualismus in der Formulierung der einzelnen Kriterien auftritt, und zu unterschiedliche Anforderungen an die Bewertungsprozesse gestellt werden. Das führt dazu, dass innerhalb eines geprüften Unternehmens Duplizierungen bei Prüfungen aufkommen, was zu Unstimmigkeiten, Konfusionen, fehlender Transparenz und Wertigkeit sowie erhöhten Kosten führt. Das möchte amfori BSCI durch Standardisierung und Harmonisierung verbessern. Es soll eine einheitliche Lösung in Form eines Verhaltenskodexes für Unternehmen angeboten werden, die ihre Sozialstandards entlang der gesamten Produktions- und Lieferkette verbessern möchten. Für dieses Engagement hat BCSI den Preis des Deutschen Netzwerk Unternehmensethik 2008 erhalten.

BSCI erwartet ein hohes Engagement teilnehmender Unternehmen: eine Selbstverpflichtung zur Implementierung der im Verhaltenskodex geforderten Standards, konsequente Durchführung der geforderten Maßnahmen und übergreifende Einforderung der Inhalte entlang der gesamten Produktions- und Lieferkette. Dabei geht es der Initiative nicht darum, Unternehmen zu zertifizieren, sondern sie hinsichtlich ihrer Entwicklung zu einem CSR-bewussten Unternehmen zu unterstützen. Ein Unternehmen, das die vollständige Implementierung der BSCI Maßnahmen umsetzt und sich konform zu dem Verhaltenskodex verhält, kann das Zertifikat SA 8000 erhalten.

Die Inhalte des Verhaltenskodexes der BSCI umfassen die grundlegenden sozialen Themen, wie Versammlungsfreiheit, Diskriminierungsverbot, Verbot von Kinderarbeit, Mindestlöhne, Arbeitszeiten, Verbot von Zwangsarbeit, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, Respekt

vor der Umwelt, Antikorruption und die Strategie zur Umsetzung sozialer Verantwortung. Die teilnehmenden Unternehmen verpflichten sich außerdem dazu intern und entlang der gesamten Produktions- und Lieferkette ihre Angestellten über die Mitgliedschaft bei der BSCI und die daraus resultierenden Ziele für das eigene Unternehmen zu informieren.

In Audits wird die Einhaltung der Vorgaben beurteilt. In Deutschland kann z.B. der TÜV Rheinland ein Audit durchführen. Der Audit Prozess beginnt mit einem Self-Assessment, in welchem das Unternehmen seine eigenen Aktivitäten im CSR-Bereich an den Ansprüchen der BSCI spiegeln kann und somit einen Eindruck davon erhält, was zukünftig von ihm erwartet wird. Eine darauffolgende erstmalige Prüfung soll die Transparenz sicherstellen und wird alle drei Jahre wiederholt. Es werden Interviews durchgeführt und Fabriken besucht, um sich ein Bild von der Lage vor Ort zu machen. Kommen hierbei Verstöße gegen den Verhaltenskodex ans Tageslicht, wird ein „Corrective Action Plan“ erstellt. Hier wird ein Termin festgelegt, bis zu welchem die Mängel in der Umsetzung behoben werden müssen. Ein Jahr nach der erstmaligen Prüfung wird in einem weiteren Audit geprüft, inwieweit sich das Unternehmen hinsichtlich seiner Anpassung an den Verhaltenskodex verbessert hat. Dieses Audit ist die Grundlage für den „Corrective Action Plan“. Ist kein Handlungsbedarf in der Entwicklung eines Unternehmens mehr nötig, kann es das SA 8000 Zertifikat erhalten.<sup>73</sup>

### Fair Wear Foundation, FWF

Die Fair Wear Foundation (FWF) ist eine unabhängige, gemeinnützige Organisation, die für bessere Arbeitsbedingungen vor allem in weiten Teilen Asiens eintritt. Dazu gehören unter anderem Bangladesch, Indien und China, aber auch Thailand und Vietnam. Fair Wear Foundation wurde 1999 in den Niederlanden gegründet und ist ein Zusammenschluss von NGOs, Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften. Die Arbeit der Organisation ist auf den produzierenden Sektor der Bekleidungsindustrie beschränkt, vor allem auf Fabriken, in denen die konfektioniert wird. Die konkreten Forderungen der Organisation beziehen sich auf acht soziale Mindeststandards, die sich wiederum an den Kernarbeitsnormen der ILO orientieren. Inhaltlich umfassen die „Code of Labour Practices“ acht Hauptkriterien: Keine Zwangsarbeit, keine Diskriminierung, keine Kinderarbeit, Versammlungsfreiheit, existenzsichernde Löhne, geregelte Arbeitszeiten, Sicherheit und Sauberkeit am Arbeitsplatz und das Recht auf einen verbindlichen Arbeitsvertrag.

Mitglied kann jedes Unternehmen aus dem Bekleidungssektor werden, das gewisse Voraussetzungen hinsichtlich seiner Produktionsstandorte erfüllt. Durch die Mitgliedschaft verpflichtet sich das Unternehmen zur Einhaltung und Umsetzung der von der FWF geforderten Kriterien und arbeitet auf Basis des „Code of Labour Practices“ mit der Organisation zusammen.

Die Prinzipien der FWF beziehen sich auf eine erfolgreiche Umsetzung der sozialen Kriterien entlang der gesamten Produktions- und Lieferkette. Die Herausforderung ein sozialeres Arbeitsumfeld zu gestalten, wird als Prozess zu betrachtet. Es wird viel Wert auf die erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Stakeholdern gelegt, auch aus den produzierenden Ländern. Jedes Mitglied verpflichtet sich, sich regelmäßigen Audits zu unterziehen, um sicher zu stellen, dass die Forderungen der FWF auch eingehalten werden. Um Transparenz zu wahren, gehen die Mitglieder die zusätzliche Verpflichtung ein, einmal jährlich über ihr Aktivitäten im Zusammenhang mit der FWF schriftlich zu informieren und die Ergebnisse auf der firmeneigenen Internetseite zu veröffentlichen.

Fair Wear Foundation und amfori BSCI sprechen mit ihrer jeweiligen Ausrichtung unterschiedliche Unternehmen an. Beide Initiativen arbeiten an menschenwürdigen Arbeitsbedingungen. Andere Nicht-Regierungsorganisationen wie Clean Clothes Campaign, Femnet oder Südwind sprechen allerdings eindeutig eine Präferenz für die Fair Wear Foundation aus, weil z.B. FWF das Thema existenzsichernde Löhne in den Fokus nimmt und Beschwerdemöglichkeiten der Arbeitenden gesichert sind. Die Auflagen als Mitglied der FWF sind ambitionierter. Demgegenüber stellt allerdings Mitglieder des amfori Member Advisory Council heraus, dass durch die Menge der BSCI-Mitglieder und die Größe des Netzwerkes ein Vielfaches von Investitionen in Nachhaltigkeit getätigt wird. Der globale Impact sollte daher deutlich höher sein, als der der FWF sein. Für die Unternehmen selbst dürften allerdings unterschiedliche strategische Überlegungen den Ausschlag geben, welcher Initiative der Vorzug gegeben wird; so sind z.B. diverse Unternehmen der Outdoor-Branche Mitglieder der FWF, möglicherweise, da ihre Kunden eher zu den LOHAS gehören (Lifestyle of Health and Sustainability).<sup>74</sup>

## 5. Befunde aus dem CSR-Kompetenzzentrum Textil und Bekleidung Niederrhein

### 5.1 Wahrnehmung von Kosten und Nutzenaspekten bei den Unternehmen der Bekleidungsindustrie NRW

In den Jahren 2016 und 2017 wurden Workshops und ein Bar Camp mit klein und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Textil- und Bekleidungsindustrie durchgeführt. Oben genannte Kosten- und Nutzenaspekte wurden bestätigt. Zentral wurden Reputationsgewinne durch eine positive Aufladung der eigenen Marke und eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität genannt, u.a.

- Höhere Mitarbeiterbindung durch eine Identifikation mit dem Arbeitgeber
- Bessere Qualität der Produkte durch engere Zusammenarbeit mit Lieferanten und lückenlose Kontrolle der Lieferkette
- Neue (anspruchsvollere) Kunden durch Abgrenzung von der Konkurrenz und damit einhergehend Wettbewerbsvorteile
- Festigung bestehender Kundenbindungen durch bessere Identifikation mit dem Unternehmen
- steigendes Vertrauen in das Unternehmen
- Innovationen

Weitere Nennungen für ein Engagement waren zudem: Risikomanagement zur Vermeidung von Imageverlusten und Verhinderung von Boykottmaßnahmen sowie Reduktion von Qualitätsproblemen, aber auch eine Orientierung an eigenen Werten.<sup>75</sup>



Folgende Hindernisse für eine Umsetzung von Sozialstandards wurden genannt:

- fehlendes Qualitätsmanagementsystem
- fehlende Unterstützung durch das Management
- Fehlende Langfristigkeit in den Unternehmen
- Kosten für Audits, Zertifizierungen, Mitgliedschaften und Trainings und Investitionskosten
- fehlendes Personal: Mitarbeiter sind teuer!
- fehlende Expertise im Unternehmen, kein Wissen über CSR-relevante Themen vorhanden.
- Angst vor der Komplexität der Thematik: Mut zur Umsetzung fehlt, Risikobereitschaft fehlt
- fehlende Leitfäden: das Thema muss selbstständig erarbeitet werden.
- Es gibt keinen Verhaltenskodex
- zu wenige Best Practice Beispiele
- Interkulturelle Probleme

Diese Ergebnisse sowie die theoretischen Grundlagen waren die Grundlage für die Entwicklung einer Befragung, die anschließend bei Mitgliedern der amfori BSCI und der Fair Wear Foundation durchgeführt wurde.

## 5.2 Befragung von Mitgliedsunternehmen der amfori BSCI und der Fair Wear Foundation

### Befragte Unternehmen

Wie oben dargestellt, sprechen Fair Wear Foundation und amfori BSCI mit ihrer jeweiligen Ausrichtung unterschiedliche Unternehmen an. Um Unternehmen in der Selbsteinschätzung zu unterstützen, wurden Mitgliedsunternehmen der amfori BSCI und der Fair Wear Foundation gebeten an einer Befragung teilzunehmen. Ihre Ergebnisse sollen anderen interessierten Unternehmen als Vergleichsbasis dienen. So können Unternehmen den in Kapitel 2 vorhandenen Selbstcheck nutzen, um sich einzuordnen. Folgende Frage soll beantwortet werden:

„Wie unterscheiden sich die Unternehmenskultur, strategische Vorüberlegungen und weitere relevante Faktoren für SSCM in den Unternehmen, die unterschiedlichen Initiativen beigetreten sind, nämlich Multi-Stakeholder-Initiative (Fair Wear Foundation) und Unternehmensinitiative (amfori BSCI)?“

Angeschrieben wurden alle deutschsprachigen Mitglieder der amfori BSCI und der Fair Wear Foundation über die Newsletter der jeweiligen Initiativen. Teilgenommen haben nur sehr wenige Mitgliedsunternehmen, nämlich acht aus amfori BSCI und 14 aus Fair Wear Foundation (Tabelle 2).

	Anzahl kontaktierter Unternehmen	geöffnet	vollständig beantwortet
amfori BCSI	Ca. 800 deutschsprachige Unternehmen	21	8
Fair Wear Foundation	Newsletter, dabei 35 deutschsprachige Unternehmen	25	14

Tabelle 2. Rücklauf in der Befragung.

In den folgenden Ergebnissen werden vereinfachend die dominanten Antwortmuster (Median gerundet) sowie die arithmetischen Mittelwerte der Mitglieder von amfori BSCI und FWF im Sinne einer Entscheidungshilfe einander gegenübergestellt. Der Median ist der Wert, der sich an der 50%-Marke der jeweiligen Gruppe befindet. Oft unterschätzt er den Unterschied zwischen den Gruppen. Das arithmetische Mittel ist der Durchschnittswert und überschätzt bei kleinen Gruppen den Unterschied. Aufgrund der geringen Stichprobengröße werden daher beide Werte als orientierende Größen berichtet. Dabei wird eine Farbkodierung verwendet, um die Unterschiede deutlich zu machen.


Legende	
	FWF
	amfori
	Kein wesentlicher Unterschied

Abbildung 7. Farbkodierung für die Unternehmensbefragung

## Ergebnisse der Befragung

Beim Themenfeld Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie zeigen sich Unterschiede zwischen den Unternehmen von FWF und amfori in den Fragen, ob soziale Belange entlang der Wertschöpfung als Teil der Unternehmenskultur empfunden werden, ob sich Unternehmen als Pioniere der Nachhaltigkeit verstehen, oder ob sich die Geschäftsleitung vorstellen kann, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen. In diesen Fragen zeigten Mitgliedsunternehmen der FWF höhere Zustimmungswerte.

### 1. Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie

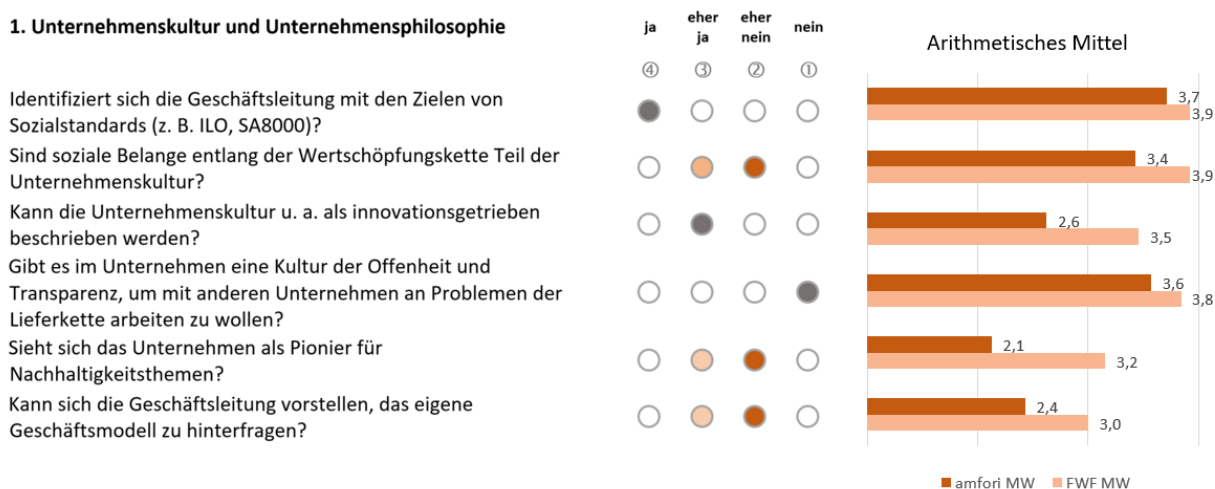


Abbildung 8. Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie

Keinen Unterschied gab es in der Frage, ob die Unternehmen der *CSR-Berichtspflicht* unterliegen (Frage 2). Dieses verneinten die meisten Unternehmen. Auch beim Fragekomplex 3: „Inwieweit hat sich Ihr Unternehmen bereits mit nationalen und internationalen Gesetzen, Normen und Initiativen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit vertraut gemacht?“ finden sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Mitgliedsunternehmen der FWF und amfori.

### 4. Steht Ihr Unternehmen in der öffentlichen Aufmerksamkeit?



Abbildung 9. Öffentliche Aufmerksamkeit

Im Fragekomplex 4 findet sich ein Unterschied zwischen den Mitgliedsunternehmen der FWF und amfori. Mitgliedsunternehmen der FWF beschreiben ihre Produkte als eher im höheren Markensegment verortet. Alle befragten Unternehmen vermuten, dass ihre Produkte eher von NGOs, Medien und Verbrauchern beobachtet werden und dass ihre Produkte Haftungsrisiken unterliegen (Abbildung 9).

Bei den *Kunden- und Verbraucherwartungen* stimmen alle Unternehmen zu, dass die Implementierung von Handelsstandards erwartet werden und Kunden die Sozialstandards und Arbeitsbedingungen eher nachfragen (Abbildung 10).

**5. Welche Rolle spielen Kunden- und Verbrauchererwartungen?**

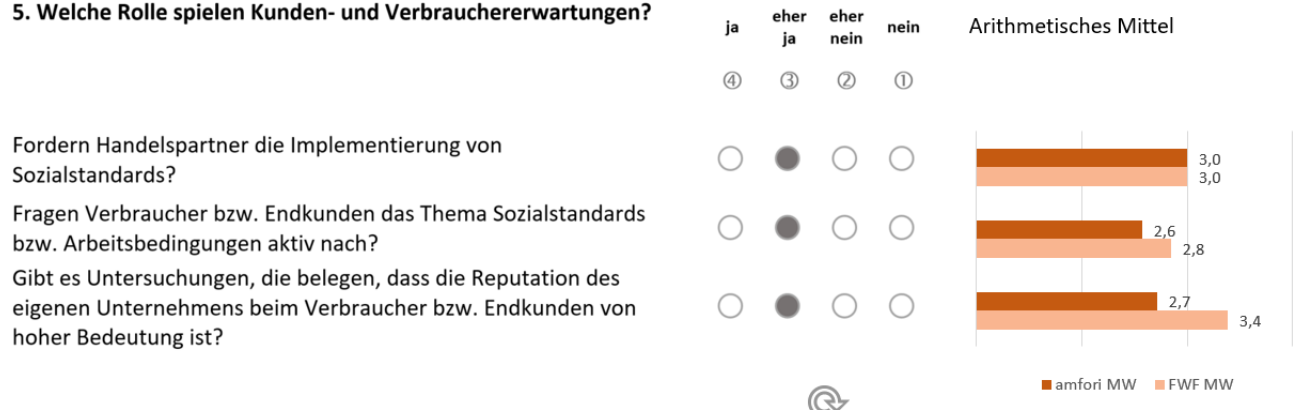


Abbildung 10. Kunden- und Verbrauchererwartung

Gefragt nach den *unternehmensinternen Nutzeneffekten* Risiko- und Qualitätsmanagement stimmen alle Unternehmen eher zu, dass sie einen Nutzen erwarten (Abbildung 11).

**6. Unternehmensinterner Nutzen: Welche Effekte erwarten Sie?**

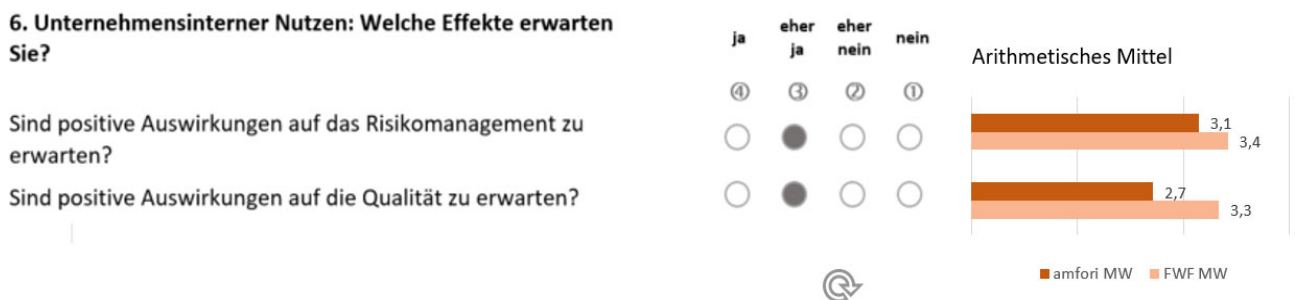


Abbildung 11. Unternehmensinterne Nutzenerwartung

Risiko- und Qualitätsmanagement stellen eine gute Basis für ein Engagement in der Wertschöpfungskette dar. Daher bejahen alle Unternehmen, dass diese bei Ihnen vorhanden sind. Somit besteht kein Unterschied zwischen den Managementstrukturen sowie im Zugang des CSR-Management zur Unternehmensleitung bei den Mitgliedsunternehmen von amfori oder FWF (Abbildung 12).

### 7. Ressourcen und unterstützende Strukturen im Unternehmen

ja    nein

- Gibt es im Unternehmen ein Risikomanagement?  ja  nein
- Gibt es im Unternehmen ein Qualitätsmanagement?  ja  nein
- Gibt es im Unternehmen ein CSR-Management?  ja  nein

### 8. Wenn ein CSR-Management vorhanden ist:

ja    nein

- Kann das CSR-Management direkt an die oberste Geschäftsleitung berichten?  ja  nein

Abbildung 12. Unterstützende Strukturen im Unternehmen

Anders sieht es dagegen aus, wenn man nach weiteren Ressourcen im Unternehmen fragt. Es bestehen Unterschiede in den bereitgestellten monetären Ressourcen sowie Unterschiede, wie andere Abteilungen im Unternehmen die Umsetzung der Sozialstandards entlang der Wertschöpfungskette unterstützen. Mitgliedsunternehmen der FWF zeigen hier höhere Ausprägungen (Abbildung 13). Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Mitgliedsunternehmen ihre Produkte eher dem oberen Marktsegment zuordnen.

### 9. Welche weiteren Ressourcen sind im Unternehmen verfügbar?

ja    eher ja    eher nein    nein

Arithmetisches Mittel

- Sind monetäre Mittel vorhanden, um die Entwicklung CSR relevanter Themen voranzubringen, z. B. durch Beitritt bei einer Organisation oder Business-Initiative?  ja  eher ja  eher nein  nein
- Ist Reisebereitschaft vorhanden, z. B. zu Lieferanten und/oder Treffen von Verbänden?  ja  eher ja  eher nein  nein
- Unterstützen andere wichtige Abteilungen wie Einkauf, Design u. a. die Umsetzung der Sozialstandards in der Lieferkette?  ja  eher ja  eher nein  nein

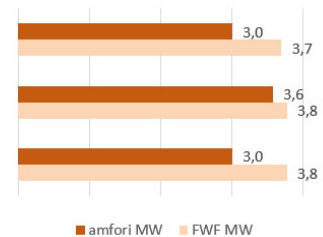


Abbildung 13. Weitere Ressourcen im Unternehmen

### 10. Welche Kompetenzen und mögliche Barrieren in Ihrem Unternehmen bestehen?

ja    eher ja    eher nein    nein

Arithmetisches Mittel

- Ist im Unternehmen ein breites Know-How über CSR-relevante Themen vorhanden?  ja  eher ja  eher nein  nein
- Gibt es nichtmonetäre Hindernisse im Hinblick auf die Voranbringung CSR-relevanter Themen, wie z. B. Ängste vor der Komplexität der Thematik, zu wenig Best Practice Beispiele oder fehlendes Personal?  ja  eher ja  eher nein  nein

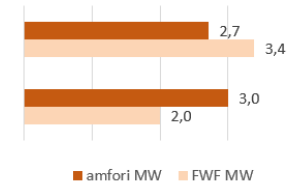


Abbildung 14. Kompetenzen und Barrieren im Unternehmen

Ebenfalls unterschiedlich bewertet werden nicht monetäre Hindernisse, wie Wissen um Best Practices. Diese scheinen bei den Mitgliedern der amfori etwas größer zu sein als bei den Mitgliedsunternehmen der FWF (Abbildung 14).

Betrachtet man die Lieferantenbeziehungen, zeigen sich die deutlichsten Unterschiede zwischen den Mitgliedsunternehmen der FWF und der amfori. So sind den Mitgliedsunternehmen die Unternehmen eher bekannt, es besteht eine höhere Bereitschaft Weiterbildungen anzubieten und die Beschwerden der Arbeitnehmenden ernst zu nehmen (Abbildung 15).

**11. Wie gestalten sich die Lieferantenbeziehungen im Unternehmen?**

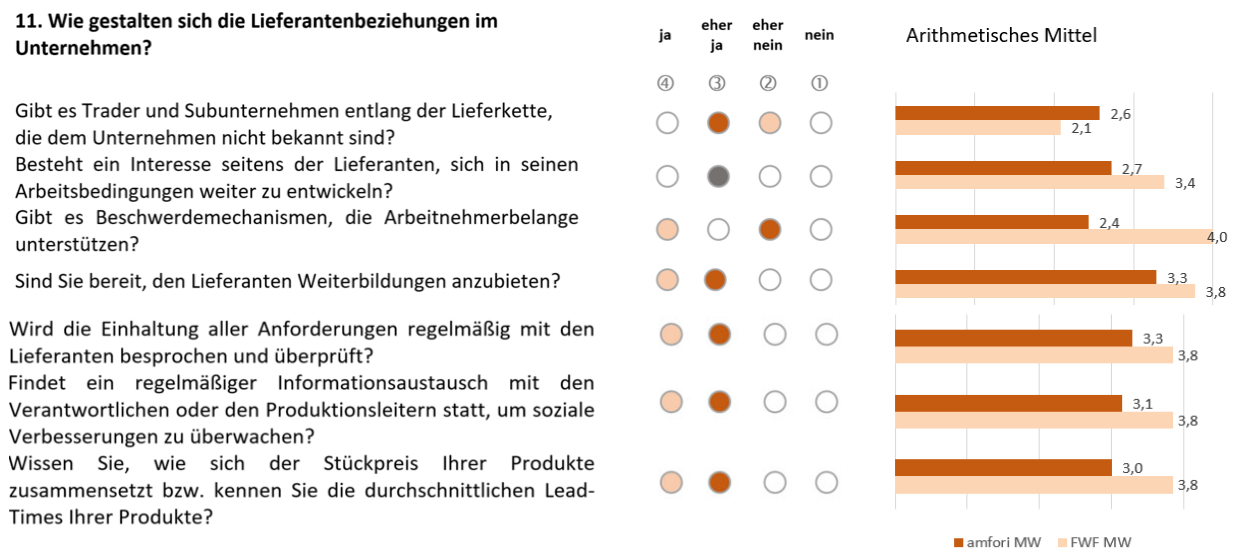


Abbildung 15. Lieferantenbeziehungen

Auch bei der Frage, welche Kosten-Nutzen-Beziehungen CSR bringt, unterscheiden sich die Unternehmen. Bei der Befragung von Unternehmen, die von einem besonderen Nutzen des Engagements in menschenwürdige Arbeit in der Wertschöpfungskette berichten, wird von einem von einem Return on Invest bis 1 zu 3 berichtet. Die Mitgliedsunternehmen der FWF sehen insgesamt einen höheren Nutzen für sich.



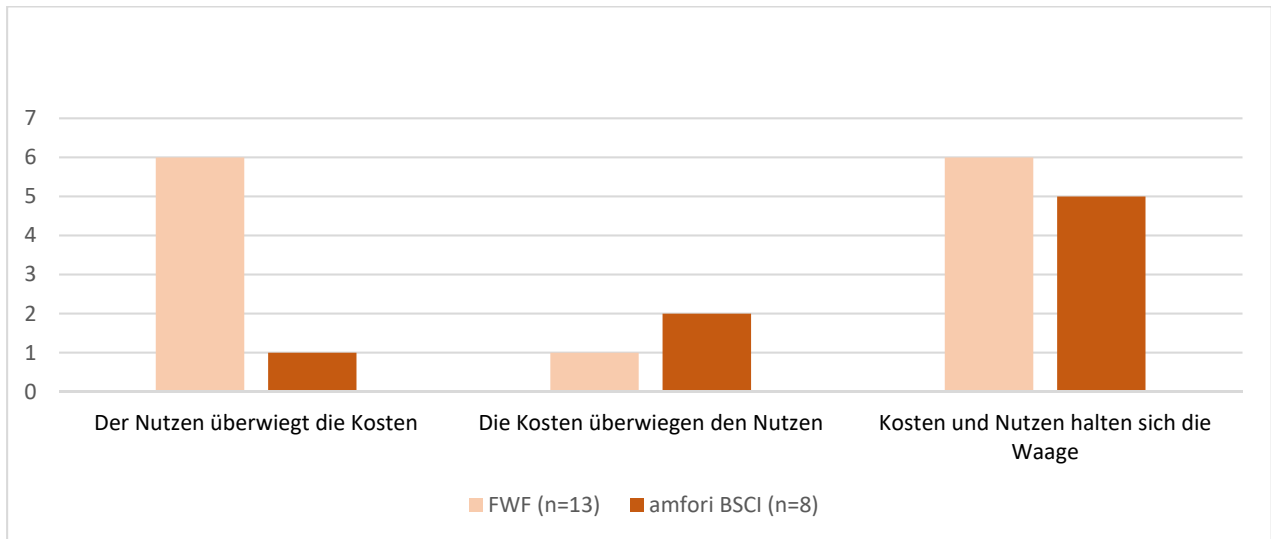


Abbildung 16. Kosten-Nutzen-Beziehungen

Fasst man die wesentlichen Ergebnisse zusammen, zeigen sich keine Unterschiede bei Mitgliedsunternehmen der amfori BSCI und FWF bei

- Kundenerwartungen
- Strukturen (Qualitäts- oder Risikomanagement)

Unternehmen, die FWF angehören, ...

- sind eher Unternehmen mit selbstberichtetem höherem Markenwert
- weisen andere Unternehmenswerte auf: sie sehen sich eher als Nachhaltigkeits-Pioniere und sind eher bereit, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen.
- investieren mehr Ressourcen
- haben intensiveren Kontakt mit den Lieferanten
- haben höhere Nutzenerwartungen

## Fazit

Bei einer Rückkoppelung der Ergebnisse an die Initiativen wurde der geringe Rücklauf bedauert, aber die Validität der Ergebnisse nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Klar ist, dass die Unterschiede der Ergebnisse durch die (Selbst-)Auswahl an der Befragungsteilnahme begründet ist.

Mitglieder der amfori sind leider in der Befragung nicht repräsentativ vertreten. So mag vielleicht die Befragung einige Unterschiede überzeichnen, gerade vor dem Hintergrund, dass zunehmend mehr Unternehmen sich in den Nachhaltigkeitsthemen engagieren. Es bestehen wahrscheinlich deutliche motivationale Unterschiede für eine Mitgliedschaft.

- Mitglieder der amfori sind häufig über B2B-Kunden, u.a. Global Player, zur Mitgliedschaft verpflichtet.
- Mitglieder der FWF dürften ausschließlich freiwillig engagiert sein.

Es lässt sich trotz der Einschränkungen festhalten. Die Ergebnisse des Selbstchecks können den Unternehmern eine erste Orientierung bieten. Unternehmen bestätigten, dass mit der Checkliste relevante Aspekte abgefragt werden, die man sich zu Beginn eines Engagements stellen sollte. Wir glauben daher, dass folgende Aussagen – stark verallgemeinernd – zutreffend sind:

- Bei eher beschränkten Ressourcen kann ein Unternehmen über eine Teilnahme an amfori einen deutlichen Beitrag für eine nachhaltige Wertschöpfungskette leisten.
- Bei hochpreisigen Produkten und dem Wunsch nach Sustainable Leadership könnte eine Mitgliedschaft bei der FWF empfehlenswert sein. Dies erfordert aber einen sehr hohen Einsatz an Ressourcen und hohe Kompetenzen.

Dank sei nochmals den teilnehmenden Unternehmen ausgesprochen, die ihre Daten für einen Vergleich zur Verfügung stellten und allen den Personen aus Unternehmen und NGOs, die im Vorfeld an der Entwicklung mitgewirkt haben.

## 6. Welchen Stellenwert besitzen soziale Arbeitsbedingungen in der Lieferkette für die Konsumenten?

Das Unglück in Rana Plaza brachte das Thema „soziale Bedingungen in der Lieferkette“ in die Medien und damit in das Bewusstsein vieler Konsumenten.<sup>76</sup> Damit rückt der sozial verantwortliche Konsument zusehends in den Fokus der Textil- und insbesondere der Bekleidungsindustrie. Es stellt sich aber nichtsdestoweniger die Frage, ob für einen sozial verantwortlichen Konsumenten auch die Arbeitsbedingungen in der textilen Lieferkette im Kaufentscheidungsprozess eine relevante Rolle spielen. Darüber hinaus gilt es ferner zu analysieren, in welchem Umfang der sozial verantwortliche Konsument überhaupt eine relevante Kundengruppe darstellt bzw. diese Gruppe als relevante Kundengruppe für die eigenen Produkte erschlossen werden kann.

Der folgende Abschnitt geht darauf ein, was unter dem socially conscious consumer verstanden werden kann, zeigt mit Best-Practice Beispielen wie Unternehmen soziale Verantwortung entlang der Lieferkette erfolgreich umsetzen können und dies helfen kann, Kundengruppen anzusprechen.

### 6.1 Wer ist der socially conscious consumer (sozial verantwortlicher Konsument)?

Kunden sind neben den Mitarbeitern die wichtigsten Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens.<sup>77</sup> Eine Untergruppe stellt der „socially conscious consumer“ dar. Wissenschaftler haben in der Vergangenheit den Begriff des „socially conscious consumer“ (übersetzt: sozial verantwortliche Konsument) verschiedene Definitionen zu Grunde gelegt. Webster definiert den „socially conscious consumer“ als einen Konsumenten, „der in seine Kaufentscheidungen die Folgen seines privaten Konsums auf die Gesellschaft mit einbezieht oder seine Kaufkraft dazu nutzt, gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen“ (eigene Übersetzung aus dem Englischen)<sup>78</sup>. Mohr et al. nutzen folgende Definition für den socially conscious consumer: „Eine Person, deren Konsum, Verbrauch und Entsorgung von Produkten auf dem Wunsch beruht, schädliche Effekte auf die Gesellschaft zu minimieren oder eliminieren und langfristig positive [Effekte des eigenen Konsums] zu maximieren“ (eigene Übersetzung aus dem Englischen)<sup>79</sup>.

Für einen sozial verantwortlichen Konsumenten sind also gesellschaftliche Konsequenzen des eigenen Konsumverhaltens bedeutend beim Kaufentscheidungsprozess. Dies schließt natürlich nicht aus, dass auch andere Präferenzen im Kaufentscheidungsprozess von Bedeutung sind. Neben der Funktionalität der Produkte sind das sicherlich auch der Preis wie auch die dafür erhältliche Produkt- und Servicequalität. Der sozial verantwortliche Konsument verfügt insofern über eine deutlich komplexere Nutzenfunktion, was zum einen seine Ansprache u.U. erschwert, was auf der anderen Seite aber auch Chancen eröffnet, genau diese soziale Verantwortlichkeit anzusprechen, um den Konsumenten für die eigenen Produkte zu begeistern.

## 6.2 Best Practices: Wie lässt sich eine sozial verantwortliche Lieferkette umsetzen?

Die folgenden Best-Practice Beispiele von Greiff, Bierbaum Proenen sowie der Triaz Group sollen deutlich machen, wie Unternehmen ihre Lieferkette sozial verantwortlich gestalten können. Alle Unternehmen sind Mitglied der Fair Wear Foundation (FWF) doch auch Unternehmen außerhalb solcher Organisationen, welche sich mit dem Thema sozial verantwortliche Lieferkette beschäftigen, können sich an folgenden Beispielen orientieren. Greiff und Bierbaum Proenen befinden sich in Business-to-Business-Beziehungen (B2B), während die Triaz Group ein Versender von nachhaltigen Produkten ist.<sup>80</sup> Die Best-Practice Beispiele enthalten Maßnahmen, mit denen Unternehmen ihre Lieferkette sozial verantwortlich gestalten. Zugleich zeigen die Beispiele Verbesserungspotentiale auf, die von der FWF identifiziert wurden. Dabei hilft der „Corrective Action Plan (CAP)“, welcher auf Audits durch die FWF basiert.<sup>81</sup> Enthalten in diesem Plan sind realistische, effiziente und messbare Verbesserungsvorschläge sowie ein klarer Zeitplan zur Umsetzung (ebd.).

Nicht zuletzt soll der folgende Abschnitt verdeutlichen, dass der Weg zur sozial verantwortlichen Lieferkette meist schrittweise erfolgt und es Unternehmen gibt, die transparent mit Schwierigkeiten umgehen denen sie bei diesem Prozess begegnen. Der Beitritt zur FWF der Beispielunternehmen erfolgte zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Anhand der Maßnahmen lassen sich unterschiedliche Entwicklungsstufen auf dem Weg zu sozialen Arbeitsbedingungen in der Lieferkette erkennen. Alle Beispielunternehmen bemühen sich, langfristige Lieferantenbeziehungen zu pflegen.<sup>82</sup> Auf diese Weise kann der Prozess zur sozial verantwortlichen Lieferkette in enger und stetiger Zusammenarbeit mit den Lieferanten erfolgen.

Hier finden Sie Praxisbeispiele verschiedener deutscher Unternehmen, welche sich bereits für eine nachhaltige Beschaffung einsetzen. Lassen Sie sich inspirieren!

### Greiff Mode

Greiff Mode ist ein deutsches Unternehmen mit Sitz in Bamberg, das Berufsbekleidung herstellt, insbesondere für die Dienstleistungsbranche, die Hotellerie und Gastronomie.<sup>83</sup> Das Unternehmen beschäftigt über 100 Mitarbeiter.<sup>84</sup> Seit März 2015 ist das Unternehmen Mitglied der FWF. Lieferanten des Unternehmens haben ihren Sitz in Osteuropa, Marokko, Pakistan und Vietnam.<sup>85</sup>

#### Maßnahmen auf dem Weg zur sozial verantwortlichen Lieferkette

- Mitgliedsjahr 2015/2016: Audits durch die FWF beim marokkanischen Lieferanten zeigten, dass Arbeitszeiten nicht immer eingehalten werden. Nach diesem Audit erfolgte ein Besuch von Greiff beim Lieferanten der ergab, dass kurzfristige Bestellungen eines anderen Auftraggebers Probleme bei den Arbeitszeiten verursachten.<sup>86</sup> Ferner bemühte sich Greiff sicherzustellen, dass Frauen das Recht auf eine Stunde Stillzeit während der Arbeitszeit in Anspruch nehmen, welches ihnen für ein Jahr nach ihrem Schwangerschaftsurlaub zusteht.<sup>87</sup>

- Auswahlprozess bei neuen Lieferanten: Die Auswahl erfolgt durch Besichtigungen und Diskussion von Arbeitsbedingungen und Lohnniveau sowie Überprüfung des Betriebes durch Greiff anhand FWF Health and Safety Checklist.<sup>88</sup> Diese Checkliste enthält Maßnahmen für sichere Arbeitsbedingungen wie beispielsweise: vorhandene Kennzeichnung von Notausgängen, angemessene und sichere Lagerung von Chemikalien, Vorhandensein von Toiletten.<sup>89</sup>
- Teilnahme an dem Programm „develoPPP.de“. Dieses beinhaltet Schulung von Angestellten pakistanischer Produktionspartner zur Verbesserung der Sozialstandards in Produktionsstätten und die Förderung von klimafreundlichen Technologien.<sup>90</sup>
- Transparenz gegenüber Kunden durch myGREIFF-Codes anhand derer Käufer Herstellungsprozess rückverfolgen kann.<sup>91</sup> Der Code befindet sich auf dem eingenähten Etikett des Kleidungsstücks. Der Kunde kann diesen Code auf der Website von Greiff eingeben und so den Herstellungsprozess von der Faser bis zum Fertigteil nachvollziehen.<sup>92</sup>

#### Empfehlungen der FWF

- Diskussion komplexerer Probleme wie bspw. Löhne und Überstunden.<sup>93</sup> In Marokko schließt diese Diskussion Unternehmen ein, die ebenfalls mit dem Lieferanten zusammenarbeiten (vgl. vorheriger Abschnitt).<sup>94</sup>
- Unt Zulieferer und deren Arbeitsstandorte bzw. –bedingungen: Sammlung von mehr Informationen empfohlen.<sup>95</sup> Bisher war es Greiff noch nicht möglich, alle seine kleineren Lieferanten sowie Unt Zulieferanten zu besuchen.<sup>96</sup> Informationen der Lieferanten über Unt Zulieferanten sowie den Produktionsprozess mit diesen Unt Zulieferanten sollten systematisch gesammelt werden.<sup>97</sup>
- Rücksichtnahme auf besondere Risiken in speziellen Produktionsbereichen bspw. verbunden mit geschlechtsspezifischen Problemen (Marokko und Pakistan), gesetzlichem Mindestlohn, der Rolle von Gewerkschaften.<sup>98</sup>

#### Bierbaum Proenen

Bierbaum Proenen (BP) ist ein auf Berufsbekleidung und persönliche Schutzausrüstung spezialisiertes Unternehmen mit Sitz in Köln.<sup>99</sup> Gefertigt wird insbesondere für Industrie, Handwerk, Gesundheitswesen und die Gastronomie.<sup>100</sup> Das Unternehmen beschäftigt 110 Mitarbeiter in Köln und weitere 260 Mitarbeiter in einem Produktionsbetrieb in Tunesien.<sup>101</sup> Neben der Musternäherei in Köln und einem eigenen Werk in Tunesien hat Bierbaum Proenen 16 weitere Partnerbetriebe. Die Hauptlieferanten befinden sich in Mazedonien, Tunesien, der Türkei, Armenien, Pakistan, China und Vietnam.<sup>102</sup> BP ist seit 2010 Mitglied der FWF und wurde zuletzt 2017 und damit zum vierten Mal in Folge mit dem Status des „Fair Wear Leader“ ausgezeichnet.<sup>103</sup>

### Maßnahmen auf dem Weg zur sozial verantwortlichen Lieferkette

- Gemeinsam mit Produktionspartnern wurde ein Beschwerdemanagementsystem für Mitarbeiter eingeführt. Information über die Möglichkeit von Beschwerden erfolgte im Rahmen von Schulungen und Audits sowie durch Aushänge.<sup>104</sup>
- Beispiel Beschwerdeline bei einem Konfektionär aus der Türkei: Die FWF hatte den Betrieb bereits 2016 auditiert. Allerdings gingen 2017 hier zwei Beschwerden ein, die zu einem erneuten Audit durch die FWF führten. Mangelnde Umsetzung der Maßnahmen des Corrective Action Plans von 2016 wurden dabei ebenso festgestellt wie erneute Probleme bzgl. Arbeitszeiten, Arbeitssicherheit und Löhnen.<sup>105</sup>
- Gemeinsame Produktionsplanung mit Lieferanten, dadurch Vermeidung von Überstunden sowie Verschlechterung von Arbeitsbedingungen. BP sowie dessen Lieferanten orientieren sich an einem gemeinsamen Rahmenplan. Produktionsaufträge werden rechtzeitig abgestimmt, um Lieferzeiten in den vereinbarten Durchlaufzeiten einzuhalten. Neben wirtschaftlichen Vorteilen führt eine solche gemeinsame Planung dazu, dass sich kurzfristige Termine oder stornierte Aufträge sich nicht negativ auf die Arbeitsbedingungen auswirken. Zudem hat BP bei vielen Lieferanten das Materiallager erweitert. Sollte es kurzfristige Bestellungen geben, sind die Materialien vor Ort. Dadurch wird Zeit gespart und es kommt nicht zu Überstunden.<sup>106</sup>
- Juni 2015: Der Beitritt zum „Bündnis für nachhaltige Textilien“erfolgte (vgl. Kapitel 4). Innerhalb des Bündnisses engagiert sich BP in den Arbeitsgruppen „Sozialstandards“ und „Existenzsichernde Löhne“.<sup>107</sup>
- Seit Ende 2016: BP nimmt am Fairtrade-Baumwoll-Programm teil. Im Rahmen dieses Programmes erhalten Baumwoll-Kleinbauern einen stabilen Mindestpreis. Im Fairtrade Programm ist Kinderarbeit verboten, durch gezielte Schulungsmaßnahmen werden Kleinbauern ökonomisch und ökologisch unterstützt. Eine Fairtrade Prämie wird für Gemeinschaftsprojekte eingesetzt. In den letzten Jahren flossen 50% dieser Gelder in Schulgebäude, Stipendien oder Lehrmaterialien.<sup>108</sup>

### Empfehlungen der FWF

- Existenzsichernde Löhne: Durchsetzung erfolgte noch nicht bei allen Lieferanten.<sup>109</sup> BP startete ein Pilotprojekt, um diesem Problem zu begegnen. Als Basis wurde ein Fragebogen entwickelt, der bei einem Lieferanten verteilt werden soll um ein Verständnis dafür zu erlangen, welchen Lohn Arbeiter benötigen, um ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können.<sup>110</sup>
- Tunesien: Mehr Festanstellungen wünschenswert. Hintergrund: Befristete Arbeitsverträge in Tunesien. Nach vier Jahren geht Beschäftigungsverhältnis in Festanstellung über, Mitarbeiter wird praktisch unkündbar, Abwesenheitsquoten erhöhen sich. Folge: viele indirekte Beschäftigungsverhältnisse über Leihfirmen. BP befindet sich in regelmäßigen Gesprächen mit dem Management.<sup>111</sup>
- Mazedonien: Stärkung der Rolle des Betriebsrats um Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Management zu verbessern, Renovierungsarbeiten mit Hinblick auf Arbeitssicherheit und Hygiene.<sup>112</sup>



## Triaz group

Die Freiburger Unternehmensgruppe Triaz ist der größte Spezialversender von nachhaltigen Produkten im deutschsprachigen Raum.<sup>113</sup> Die wichtigste Warengruppe stellt mit einem Umsatzanteil von rund 54% des Umsatzes das Textilsortiment dar.<sup>114</sup> Das Unternehmen beschäftigt rund 350 Mitarbeiter und ist seit September 2011 Mitglied der FWF.<sup>115</sup> Seit 2015 hat die Triaz group den „Fair Wear Leader“ Status inne.<sup>116</sup>

### Maßnahmen auf dem Weg zur sozial verantwortlichen Lieferkette

- Entwicklung neues Lieferantenmanagementsystem: Nachhaltigkeit erhält höchste Priorität wenn Lieferant evaluiert wird, besitzt Veto-Macht über alle andere Aspekte (Preis, Qualität, Logistik).<sup>117</sup>
- Alle Lieferanten bekennen sich zu Sozialkriterien des Unternehmens; Standards beruhen auf Kernnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie auf allgemeiner Erklärung der Menschenrechte durch die UN. Die Einhaltung bestätigen die Lieferanten anhand von Zertifizierungen, Verhaltenskodizes oder Selbstverpflichtung.<sup>118</sup> Audits unterstützen die Einführung von Maßnahmen für hohe Arbeitssicherheit, wie bspw. Kontrolle der Feuerlöscher, Tragen von Kettenhandschuhen beim Zuschnitt oder klare Kennzeichnung von Fluchtwegen sowie deren regelmäßige Kontrolle.<sup>119</sup>
- Investitionen in Entwicklung von Lieferanten: Hierzu gehört die aktive Unterstützung bei Produktionsplanung, Übernahme finanzieller Vorleistungen in konkreten Fällen sowie die Entwicklung von Schulungsprogrammen für Lieferanten zur nachhaltigeren Gestaltung von Prozessen.<sup>120</sup> Wenn möglich stellt die Triaz Group den Lieferanten bereits zu Beginn des jeweiligen Kalenderjahres Informationen über den kompletten Jahresbedarf zur Verfügung. Eine möglichst gleichbleibende Abnahmemenge unterstützt eine flüssige und effektive Produktion in der Näherei. Überstunden werden minimiert und eine konstante Bezahlung der Belegschaft ermöglicht.<sup>121</sup>
- Einrichtung eines Beschwerdesystems für Mitarbeiter von Lieferanten, falls diese gegen die Sozialstandards verstoßen. Gemeinsam mit der FWF: Betreuung der Fälle und Unterstützung bei Lösungsfindung.<sup>122</sup>

### Empfehlungen der FWF

- Forschung an der Ursache exzessiver Überstunden sowie Anwendung der Erkenntnisse aus der Arbeit mit zwei Hauptlieferanten auf andere Lieferanten entlang der Lieferkette.<sup>123</sup> Der Triaz Group wird zudem empfohlen zu prüfen, inwiefern die Anpassungen in der Produktionsplanung (siehe vorheriger Abschnitt) dazu beigetragen haben, dem Problem exzessiver Überstunden zu begegnen.<sup>124</sup>
- Hinarbeiten auf Zahlung existenzsichernder Löhnen sowie detaillierte Produktkosten-Kalkulationen pro Stück, Update der Preispolitik.<sup>125</sup>

Wie die Beispiele zeigen, gibt es vielfältige Möglichkeiten hin zu einer sozialverträglichen Lieferkette. Werden derartige Aktivitäten nicht nur vor dem Hintergrund des sozial verantwortlichen Bewusstseins des Unternehmers bzw. der Unternehmerin getroffen sondern auch mit Blick über eine entsprechende Ansprache der Konsumenten auch die Absatzchance der eigenen Produkte zu erhöhen, so sind in diesem Zusammenhang auch spezifische Marketingaktivitäten notwendig.

### 6.3 Wie lässt sich soziales Engagement entlang der Lieferkette kundengruppenspezifisch umsetzen?

Wie bereits in anderen Business Cases erwähnt (vgl. Business Case: Arbeitgeberattraktivität und CSR), weisen Kunden unterschiedliche Einstellungen und Präferenzen bzgl. des Themas CSR auf, unter das auch soziale Bedingungen in der Lieferkette fallen.<sup>126</sup> Der folgende Abschnitt geht auf unterschiedliche Kundengruppen ein. Mögliche Kunden lassen sich anhand zwei Kategorien gliedern: Nach dem Interesse an CSR und dem tatsächlichen Konsum bzw. fehlenden Konsum von Kleidung die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt werden (vgl. Abb. 17).

Die vier Quadranten in Abbildung 17 lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Unternehmen im B2B-Bereich könnte eine sozial verantwortliche Lieferkette helfen, Kunden denen Nachhaltigkeit im eigenen Betrieb wichtig ist (socially conscious consumer), anzuziehen bzw. an sich zu binden. Hierzu gehören bspw. nachhaltige Hotels.<sup>127</sup> Textilien wie Arbeitsbekleidung, die unter sozial verantwortlichen Bedingungen produziert wird (vgl. Abschnitt 6.2), könnten für solche Kunden interessant sein (Quadrant 1). Zudem gibt es ggf. Kundengruppen, denen CSR-Maßnahmen nicht wichtig sind, aber trotzdem Textilien und Bekleidung konsumieren, welche unter CSR-Maßnahmen hergestellt wurden (Quadrant 2). Grund hierfür kann eine hohe Qualität der Produkte sein, die Kunden unabhängig von CSR-Maßnahmen aufgrund der Qualität zum Konsum bewegen. Eine weitere Rolle spielt ggf. CSR als Internal Branding Maßnahme, mit denen Unternehmen versuchen, Mitarbeiter an sich zu binden und langfristig zu Markenbotschaftern zu machen (vgl. folgender Absatz). Kunden, denen CSR-Maßnahmen wichtig sind, aber *keine* Textilien konsumieren, die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden, haben bisher möglicherweise nur zu wenig über CSR-Maßnahmen erfahren (Quadrant 3). Kommunikationsmaßnahmen wie die Social Reports, welche die FWF von ihren Mitgliedern fordert, können eine entscheidende Ergänzung sein. Informationen über soziale Bedingungen in der Lieferkette können auch auf der Homepage der Unternehmen aufgenommen werden.<sup>128</sup> Schließlich gibt es noch Kunden, denen CSR-Maßnahmen unwichtig sind und dementsprechend keine Textilien und Bekleidung konsumieren, die unter Rücksichtnahme auf CSR-Gesichtspunkte produziert wurden (Quadrant 4).

Primark ist möglicherweise ein Unternehmen, deren Kunden sich auf Grund von Internal branding von Quadrant 4 nach Quadrant 2 bewegen. Obwohl Primark immer wieder in Negativschlagzeilen gerät, ist das Unternehmen sehr erfolgreich.<sup>129</sup> Die Kunden von Fast Fashion – und damit von Primark- sind sich oft den Folgen ihres Konsums nicht bewusst und verlangen regelmäßig nach neuen Kleidungsstücken.<sup>130</sup> Damit erhöht sich der Produktionszyklus von Kleidungsstücken Kunden von Fast Fashion gehören damit nicht zu der Gruppe des socially conscious customers (vgl. Abschnitt 6.1).

Eine Umfrage der Zeitschrift „TextilWirtschaft“ gaben 94% der Befragten an, dass soziale Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften bei der Auswahl ihres Arbeitgebers besonders wichtig sind.<sup>131</sup> Beim Ranking der beliebtesten Arbeitgeber im Rahmen dieser Studie landete Primark sehr weit hinten, vor allem in den Kategorien Betriebsklima und soziale Verantwortung, bei denen das Unternehmen den letzten Platz belegte.<sup>132</sup>

Gleichzeitig kommuniziert das Unternehmen verstärkt Bemühungen um gute soziale Bedingungen in seiner Lieferkette.<sup>133</sup> Im Jahr 2016 trat das Unternehmen dem Textilbündnis bei (vgl. Kapitel 4).<sup>134</sup> Vor dem Hintergrund der oben erwähnten Studie der „TextilWirtschaft“ könnte ein Grund für diese Maßnahmen sein, dass Primark versucht, eine sozial verantwortliche Lieferkette als Internal Branding-Instrument zu nutzen, um Arbeitnehmer an sich zu binden und langfristig zu Markenbotschaftern des Unternehmens zu machen (vgl. Business Case: CSR zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität: Ein Business Case für die Textil- und Bekleidungsindustrie?). Da den Kunden von Primark, wie den Kunden anderer Fast Fashion Unternehmen, CSR-Gesichtspunkten bei dem Kauf von Kleidung unwichtig zu sein scheinen<sup>135</sup>, könnte sich das Unternehmen aus den oben genannten Gründen von Quadrant 4 in Quadrant 2 bewegen (vgl. Abb. 17).

Hierbei sollte erwähnt werden, dass Unternehmen mit einem negativen CSR-Image oftmals Schwierigkeiten haben, mit CSR-Maßnahmen auf Konsumenten glaubwürdig zu wirken.<sup>136</sup> Können ggf. schwer zum Konsum bei entsprechenden Unternehmen bewegt werden. Endkunden aus Quadrant 1 Hohe Qualität der Produkte könnte in diesem Zusammenhang ein weiterer Faktor sein, der Unternehmen in Quadrant 2 verordnet.

	<b>Kunde ist CSR wichtig</b>	<b>Kunde ist CSR nicht wichtig</b>
<b>Kunde: Konsumiert Textilien und Bekleidung die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden</b>	Möglicher Grund: Kunde legt Wert auf Nachhaltigkeit (z.B. im B2B-Bereich im eigenen Betrieb; socially conscious consumer)	Möglicher Grund: Internal branding der Unternehmen und/oder hohe Qualität der Produkte
<b>Kunde: Konsumiert keine Textilien und Bekleidung, die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden</b>	Möglicher Grund: Mangelnde Kommunikation von CSR-Maßnahmen nach innen und außen	Mögliche Gründe: Mangelnde Qualität, mangelnde Kommunikation

Abbildung 17. Kundengruppen

Um zu identifizieren, welchen Quadranten die Kunden eines Unternehmens zuzuordnen sind und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, können sich Unternehmer folgende Fragen stellen oder Kundenbefragungen durchführen, die auf die Beantwortung folgender Fragen abzielen:

- Erkundigen sich meine Kunden nach Maßnahmen, die mein Unternehmen zur Verbesserung der sozial verantwortlichen Ausgestaltung der Lieferkette aktuell umsetzt oder in der jüngeren Vergangenheit ergriffen hat?
- Erkundigen sich meine Kunden, ob Zertifizierungen oder Mitgliedschaften in Organisationen wie der FWF bestehen, die auf entsprechende Unternehmensinitiative hinsichtlich der Etablierung einer sozial verantwortlichen Lieferkette schließen lassen?
- Haben meine Kunden in der Vergangenheit auf Auszeichnungen des Unternehmens (z.B. Fair Wear Leader) für implementierte Maßnahmen bzw. negative Schlagzeilen hinsichtlich der CSR-Themen des Unternehmens reagiert? Wenn ja, wie?

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es – wie die oben genannten Fallbeispielen gezeigt haben – viele Maßnahmen auf dem Weg zur Gestaltung sozialer Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette gibt. In manchen Fällen können Unternehmen damit neue Kunden anziehen bzw. bestehende enger an sich binden, wie B2B-Unternehmen deren Kunden (bspw. Hotels) Wert auf die nachhaltige Ausrichtung des eigenen Betriebes legt.

## 7. Quellen

- Al-Nasani, A. & Amling, A. (2016). Näherinnen in der Armutsfalle. Verfügbar unter: <https://www.boell.de/de/2016/02/17/naeherinnen-der-armutsfalle>
- Amfori (o.J.). Amfori BSCI. Verfügbar unter: <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>
- Amnesty International (2016). Alle 30 Artikel der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Verfügbar unter: <https://www.amnesty.de/alle-30-artikel-der-allgemeinen-erklaerung-der-menschenrechte> (15.10.2018)
- Asia Floor Wage Alliance (o.J.) Verfügbar unter: <https://asia.floorwage.org/> (15.10.2018)
- Becke, G. (2010). „Decent Work“ durch den Europäischen Sozialdialog – eine trügerische Hoffnung. In: Becke, G. et al. (Hrsg.) ‚Decent Work‘. Arbeitspolitische Gestaltungsperspektive für eine globalisierte und flexibilisierte Arbeitswelt (S.97-118). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Berg, A., Berlemann, B. & Hedrich, S. (2013). McKinsey's apparel CPO survey 2013: The global sourcing map - balancing cost, compliance and capacity. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.de/bekleidungsindustrie-kosten-nachhaltigkeit-und-kapazitaeten-sind-bedeutendste-treiber>
- Bertelsmann Stiftung & Fondazione Cariplo (2008). „Interkulturelle Kompetenz – Die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert?“. Ausgabe Oktober 2008.
- Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018a). O.V. Was uns antreibt. Verfügbar unter: <https://www.bp-online.com/de/familienunternehmen/>.
- Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018b). O.V. BP Berufsbekleidung. Verfügbar unter: <https://www.bp-online.com/de/>.
- Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018c). O.V. Der Verantwortung bewusst. Verfügbar unter: <https://www.bp-online.com/de/bp-sozialstandards/>
- Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017). Der FairAntwortung bewusst. Nachhaltigkeitsbericht 2017. Verfügbar unter: [https://www.bp-online.com/wp-content/uploads/2018/05/BP\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2017\\_DE.pdf](https://www.bp-online.com/wp-content/uploads/2018/05/BP_Nachhaltigkeitsbericht_2017_DE.pdf)
- Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2016). O.V. Social Report 2016. Abrufbar unter: [https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/04/BP\\_Social-Report\\_2016\\_DE.pdf](https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/04/BP_Social-Report_2016_DE.pdf)
- BG ETEM (2017). Textil und Mode. Garnherstellung, Herstellung textiler Flächen, Textilveredlung, Konfektion, Wäscherei, Textilreinigung, Schuhherstellung. Verfügbar unter: <https://www.bgetem.de/arbeitsicherheit-gesundheitsschutz/brancheninformationen1/textil-und-mode>
- BG ETEM (2015). Textil und Mode. Spezielle Lernmodule für die Textil- und Modebranchen. Verfügbar unter: <https://www.bgetem.de/medien-service/interaktiv-lernmodule-sicherheit-und-gesundheit-am-arbeitsplatz/textil-und-mode>
- Braun, B. & Dietsche, C. (2008a). Indisches Leder für den Weltmarkt – Umweltschutz und Standards in globalen Wertschöpfungsketten. In: Geographische Rundschau 60 (9), S. 12-19.
- Bollmann et al. (1998). Interkulturelle Kompetenz als Lernziel, Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, No. 17/1998. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/40992/1/354655361.pdf>
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016). Armut trotz Arbeit. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52684/armut-trotz-arbeit>
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2015). Gute Arbeit weltweit. Zukunftspapier. Verfügbar unter: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/zukunftspapier-gute-arbeit-weltweit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/zukunftspapier-gute-arbeit-weltweit.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- BMZ (2018). Gemeinsame Fortschritte im Textilsektor. Verfügbar unter: [https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren\\_flyer/infobroschueren/Materialie295\\_textilbuendnis.pdf](https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie295_textilbuendnis.pdf)
- BMZ (2017). Der Beitrag der Bundesregierung zur Förderung von nachhaltigen Textilien. Textil-Maßnahmenplan der Bundesregierung 2017. Verfügbar unter: [https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren\\_flyer/flyer/bmz\\_br\\_roadmap\\_textil.pdf](https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/flyer/bmz_br_roadmap_textil.pdf)
- Bofinger et al. (2015). Thomas Piketty und die Verteilungsfrage. Analysen, Bewertungen und wirtschaftspolitische Implikationen für Deutschland, SE Publishing.

- Bündnis für nachhaltige Textilien (2017). Wir sind auf dem Weg Leitfaden für die Erstellung Ihrer Roadmap 2017. Verfügbar unter: [https://www.textilbuenndnis.com/wp-content/uploads/2017/06/2016-11\\_DE\\_Roadmap-Broschre-Wir-sind-auf-dem-Weg.pdf](https://www.textilbuenndnis.com/wp-content/uploads/2017/06/2016-11_DE_Roadmap-Broschre-Wir-sind-auf-dem-Weg.pdf)
- Burckhardt, G. (2014). Todschick. Edle Labels, billige Mode – unmenschlich produziert. Wilhelm Heyne Verlag, München.
- Capitao, O., Eigenstetter, M. & Wenke, M. (2017). Bedingungen für Business Cases in der Bekleidungsindustrie. In: P. Bungard (Hrsg.), Geschäftsmodelle und CSR. (S:327-347). Springer.
- Dabla-Norris et al. (2015). Causes and Consequences of Income Inequality: A Global Perspective. In: IMF (Hrsg.) Staff Discussion Note, SDN 15/13.
- Deloitte (2017). A Living Wage in Australia's Clothing Supply Chain Estimating factory wages as a share of Australia's retail price. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/living-wage-australias-clothing-supply-chain-oxfam.html>
- Demele, M. (2013). Entwicklungspolitik als Arbeitspolitik. Kultursensible Decent Work-Strategien der International Labour Organization. Marburg.
- Deutsches UN Global Compact Netzwerk, Twentyfifty (2015). 5 Schritte zum Management der Menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens.
- Deutsches UN Global Compact Netzwerk, Twentyfifty, Deutsches Institut für Menschenrechte (2012). Menschenrechte achten. Ein Leitfaden für Unternehmen.
- DGUV (2013). Berechnung des internationalen „Return on Prevention“ für Unternehmen: Kosten und Nutzen von Investitionen in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: DGUV Report 01/2013. Verfügbar unter: <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/dguv-rep1-2013.pdf>
- Drinkuth, H. (2014). Social Compliance – ein unterschätzter Wettbewerbsfaktor. In: UmweltDialog. Verfügbar unter: <http://www.umweltdialog.de/de/management/Compliance/2018/Social-Compliance-.php>
- Dohmen, C. (2017). Macht und Ohnmacht der Konsumenten. Verfügbar unter: [https://www.deutschlandfunkkultur.de/verbraucherverhalten-macht-und-ohnmacht-der-konsumenten.976.de.html?dram:article\\_id=403017](https://www.deutschlandfunkkultur.de/verbraucherverhalten-macht-und-ohnmacht-der-konsumenten.976.de.html?dram:article_id=403017).
- Ebert et al. (2018). Menschenrechtliche Risiken in Textilien Lieferketten. Für: Business & Human Rights Resource Centre. Verfügbar unter: [https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/BHRRC\\_Menschenrechtliche\\_Risiken\\_Textil\\_OKT2018.pdf](https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/BHRRC_Menschenrechtliche_Risiken_Textil_OKT2018.pdf)
- Ebnet, M. (2014). Branche im Blickpunkt: Das Textil- und Bekleidungsgewerbe in Europa und Deutschland – Totgesagte leben länger. ifo Schnelldienst 5/2014 – 67. Jahrgang. Verfügbar unter: [https://www.cesifo-group.de/DocDL/ifosd\\_2014\\_05\\_3.pdf](https://www.cesifo-group.de/DocDL/ifosd_2014_05_3.pdf)
- Eigenstetter, M. (2017). CSR – Impuls für bessere Arbeitsbedingungen? In I. Lopez (Hrsg.). CSR und Wirtschaftspsychologie (S.89-110). Springer.
- Enquete Kommission (2013). Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Drucksache 17/13300.
- Fair Fashion Guide (o.J). Die Reise eines T-Shirts. Verfügbar unter: <https://www.fairfashionguide.de/index.php/infoboxen/item/21>
- Fair Wear Foundation (2017a). O.V. GREIFF Mode GmbH Co. KG. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/member/greiff-mode-gmbh-kg/>
- Fair Wear Foundation (2017b). O.V. Bierbaum-Proenen GmbH Co. KG. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/member/bierbaum-proenen-gmbh-amp-co-kg/>
- Fair Wear Foundation (2017c). O.V. Triaz Group GmbH. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/member/triaz-group-gmbh/>
- Fair Wear Foundation (2017d). O.V. Brand Performance Check. Bierbaum Proenen GmbH & Co.KG. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/09/bierbaum-proenen-gmbh-co-kg-performance-check.pdf>
- Fair Wear Foundation (2017e). O.V. Triaz GmbH. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/10/triaz-gmbh-performance-check-2017FINAL.pdf>



Fair Wear Foundation (2016). O.V. Brand Performance Check. Greiff Mode GmbH & Co.KG. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/01/greiff-mode-gmbh-co-kg-performance-check-final.pdf>.

Fair Wear Foundation (2016). Living Wages: An explorer's notebook. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2016/11/Explorers-Notebook-web.pdf>

Fair Wear Foundation (2012). O.V. Fair Wear Foundation Audit Manual. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2016/06/FWFAuditmanual-march2012.pdf>

Fair Wear Foundation (o.J.). Basic health & safety check for CSR staff and supply chain managers. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2016/06/BasicHealthSafetyCheckforCSRStaff.pdf>

Fair Wear Foundation (o.J.). About Fair Wear Foundation. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/about/>

FEMNET (2018). Sustainable Sourcing. Für Menschenrechte in der Mode. Faire Kette, faire Anbieter.

GDA, Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2002). Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme. Verfügbar unter: [https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Organisation-des-Arbeitsschutzes/Organisation-betrieblicher-Arbeitsschutz/pdf/Leitfaden-AMS.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Organisation-des-Arbeitsschutzes/Organisation-betrieblicher-Arbeitsschutz/pdf/Leitfaden-AMS.pdf?__blob=publicationFile)

GDA (2017). Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation. Berlin. Verfügbar unter: [https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Gefahrungsbeurteilung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Gefahrungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile)

Global Living Wage Coalition. Verfügbar unter: <https://www.globallivingwage.org/about/anker-methodology/> (29.10.2018)

Greiff (2018a). O.V. Unternehmen. Traditionsbewusst. Stilsicher. Innovativ. Verfügbar unter: <https://www.greiff.de/greiff/unternehmen/>

Greiff (2018b). O.V. NACHHALTIG. VERANTWORTUNGSVOLL. ÖKOLOGISCH. GREIFF Unternehmensverantwortung. Verfügbar unter: <https://www.greiff.de/greiff/verantwortung/>

Greiff (2017). O.V. Social Report 2016/17. Verfügbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/12/Greiff-social-report-2016-2017.pdf>

Hammann, E. M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.

Happel, S. (2015). Warum Primark kein Skandal schadet. Verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/billigmode-warum-primark-kein-skandal-schadet/11316498.html>

hessnatur (2016). Was kostet ein hessnatur T-Shirt in der Herstellung? Verfügbar unter: <https://www.hessnatur.com/magazin/was-kostet-ein-hessnatur-shirt-in-der-herstellung/>

hessnatur (2016)a. Bericht zur Nachhaltigkeit. Verfügbar unter: [https://www.hessnatur.com/corporate/wp-content/uploads/2016/04/Nachhaltigkeitsbericht-13\\_FINAL\\_Ansicht\\_Download.pdf](https://www.hessnatur.com/corporate/wp-content/uploads/2016/04/Nachhaltigkeitsbericht-13_FINAL_Ansicht_Download.pdf)

Hofstede, G. (1997). zitiert in Martin Zülich (2002). „Mc World“ oder „Multikulti“? Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung

Hohenegger, K. & Miller, D. (2016). Labour Minute Costing. Verfügbar unter: [https://www3.fairwear.org/ul/cms/fck-uploaded/documents/fwpublications\\_reports/FWF-LabourMinuteCosting.pdf](https://www3.fairwear.org/ul/cms/fck-uploaded/documents/fwpublications_reports/FWF-LabourMinuteCosting.pdf)

Holmem, B. I. (2018). Studie zu Nachhaltigkeit in Lieferketten zeigt größeren Druck auf Unternehmen. Verfügbar unter: <https://www.dnvgl.de/news/studie-zu-nachhaltigkeit-in-lieferketten-zeigt-grosseren-druck-auf-unternehmen-112807>

IKUD® Seminare (2011). Interkulturelle Kompetenz. Verfügbar unter: <https://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/interkulturelle-kompetenz.html>

ILO (2016)a. World Employment Social Outlook. Trends 2016. Geneva.

ILO (2016)b. Vision Zero Fund: Questions and Answers. Verfügbar unter: [https://www.ilo.org/safework/projects/WCMS\\_519115/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/projects/WCMS_519115/lang--en/index.htm)

ILO Deutschland (o.J.). Internationale Arbeitsorganisation Deutschland. Verfügbar unter: <http://www.ilo.org/berlin/lang--de/index.htm>

- ILO, International Labor Organisation (2014)a. Safety and Health at Work: A Vision for Sustainable Prevention. XX World Congress on Safety and health at Work 2014. Verfügbar unter: [https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS\\_301214/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_301214/lang--en/index.htm)
- ILO (2014)b. Eine Welt ohne tödliche Arbeitsunfälle ist möglich. Verfügbar unter: [http://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS\\_301467/lang--de/index.htm](http://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_301467/lang--de/index.htm)
- ISO 26000. Internationale Norm: Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und Unternehmen. Berlin u.a.: Beuth.
- Joas, H. (2001). zitiert in Martin Zülich (2002). „Mc World“ oder „Multikulti“? Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung.
- Jungmichel, N., Schampel, C. & Weiss, D. (2017). Umweltatlas Lieferketten – Umweltwirkungen und Hot-Spots in der Lieferkette. Berlin/Hamburg: adelphi/Systemain. Verfügbar unter: <https://www.adelphi.de/de/publikation/umweltatlas-lieferketten>
- Kampagne für sauber Kleidung (2018). H&M: Vom Versprechen existenzsichernder Löhne und der Realität der Armutslöhne. Verfügbar unter: [https://saubere-kleidung.de/wp-content/uploads/2018/09/updated\\_HM-Report-Deutsch.pdf](https://saubere-kleidung.de/wp-content/uploads/2018/09/updated_HM-Report-Deutsch.pdf)
- Kampagne für sauber Kleidung (2017). Lohnstreik in Bangladesch – Wer sich wehrt, wird entlassen. Verfügbar unter: <https://saubere-kleidung.de/2017/06/lohnstreik-in-bangladesch-wer-sich-wehrt-wird-entlassen/>
- Kampagne für saubere Kleidung (2016). Wage Struggle in Bangladesh. Verfügbar unter: <https://cleanclothes.org/resources/background/background-wage-struggle-bangladesh-december-2016>
- Kampagne für saubere Kleidung (2015). „Schneller arbeiten oder raus!“. Verfügbar unter: <https://saubere-kleidung.de/2015/03/schneller-arbeiten-oder-raus/>
- Kampagne für saubere Kleidung (2013). „Ein Lohn, von dem man leben kann“ (Film). Verfügbar unter: <https://lohnzumleben.de/ein-lohn-von-dem-man-leben-kann/>
- Kampagne für saubere Kleidung (2018), Clean Clothes Campaign Germany, verfügbar unter: [https://saubere-kleidung.de/wp-content/uploads/2018/09/updated\\_HM-Report-Deutsch.pdf](https://saubere-kleidung.de/wp-content/uploads/2018/09/updated_HM-Report-Deutsch.pdf) (02.11.2018)
- Kane, G. (2010). The three secrets of green business: unlocking competitive advantage in a low carbon economy. London: Earthscan
- Khan et al. (2016). Living Wage Report. Dhaka, Bangladesh and Satellite Cities. Für: The Global Living Wage Coalition (Hrsg.). Series 1 Report 7. Verfügbar unter: [https://www.isealalliance.org/sites/default/files/resource/2017-12/Dhaka\\_Living\\_Wage\\_Benchmark\\_Report.pdf](https://www.isealalliance.org/sites/default/files/resource/2017-12/Dhaka_Living_Wage_Benchmark_Report.pdf)
- Knolle, M. (2006). Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg.
- Köksal, D., Strähle, J., Müller, M. & Freis, M. (2017). Social Sustainable Supply Chain Management in the Textile and Apparel Industry—A Literature Review. Sustainability, 9, 100. Verfügbar unter: doi:10.3390/su9010100
- Köppen, V. (2015). Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Textil und Bekleidungsindustrie – Ansatz und Arbeitsweise der Fair Wear Foundation.
- Labowitz, S. und Baumann-Pauly, D. (2014). Business as Usual is not an option. Verfügbar unter: [http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/con\\_047408.pdf](http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/con_047408.pdf)
- WageIndicator.org (o.J.), verfügbar unter: <https://wageindicator.org/salary/living-wage/> (29.10.2018)
- Loew, T. & Clausen, J. (2010). Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen. Verfügbar unter: <http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew-Clausen-2010-Wettbewerbsvorteile-durch-CSR-Gutachten-fuerBMAS.pdf>
- Löw, T. (2005). CSR in der Supply Chain: Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen (CSR in the Supply Chain: Challenges and starting-points for Business). Berlin, S.15. Verfügbar unter: [www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org) und [www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)
- Matthes, J. (2002). Internationalisierungsstrategien im deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung. Vol. 29, Iss. 4, pp. 39-48. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/156832>

- McNeill, L. & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. In: *International Journal of Consumer Studies*, 39(3), S. 212-222.
- Merten, P. (2006). Kulturelle Arroganz-Vorurteils- und Diskriminierungsmuster und ethnische Konflikte. Vortrag während der Zentrumstage - Zentrum für Konfliktforschung der Universität Marburg. Verfügbar unter: <http://www.ewfi.de/Text/Kulturelle%20Arroganz.pdf>
- Mettler, P. & Ashida, M. (2014). Lieferketten in der Bekleidungsindustrie - Ein Kartenhaus?!: Ein Bericht über Chancen und Risiken in den Lieferketten von Textil- und Bekleidungsunternehmen. Verfügbar unter: [http://www.businessart.at/images/doku/bank\\_j\\_safra\\_sarasin\\_lieferketten\\_in\\_der\\_bekleidungsindustrie.pdf](http://www.businessart.at/images/doku/bank_j_safra_sarasin_lieferketten_in_der_bekleidungsindustrie.pdf)
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. In: *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), S. 45-72.
- Neugebauer, C. & Schewe, G. (2014). Wirtschaftsmacht Modeindustrie – Alles bleibt anders. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/apuz/198384/wirtschaftsmacht-modeindustrie-alles-bleibt-anders?p=all#footnode17-17>
- OECD (2018). Due Diligence Alignment Tool (Draft). Verfügbar unter: <http://mneguidelines.oecd.org/industry-initiatives-alignment-assessment.htm>
- OECD (2012). Economic Policy Reforms 2012. Going for Growth. Verfügbar unter: [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/economic-policy-reforms-2012\\_growth-2012-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/economic-policy-reforms-2012_growth-2012-en)
- OSHA (o.J.)a. Safety and Health Topics. Verfügbar unter: <https://www.osha.gov/SLTC/>
- OSHA (o.J.)b. Apparel and Footwear Industry. Verfügbar unter: <https://www.osha.gov/SLTC/aafa/index.html>
- OSHA (o.J.)c. Textiles. Verfügbar unter: <https://www.osha.gov/SLTC/textiles/index.html>
- Oxfam (2015). Made in Myanmar. Entrenched poverty or decent jobs for garment workers? In: 209 Oxfam Briefing Paper.
- Oxfam International (2004). „Trading away our Rights“. Verfügbar unter: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/rights.pdf>
- Perry, P. & Towers, N. (2013). Conceptual framework development for CSR implementation in fashion supply chains. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol 43 No 5/6, S. 478-500.
- Piketty, T. (2014). *Das Kapital im 21. Jahrhundert*. C.H.Beck oHG, München.
- Primark (2018). O.V. Unsere Ethik. Verfügbar unter: <https://www.primark.com/de/unsere-ethik>
- Probe, A. (2016). Textilbündnis: Primark-Beitritt polarisiert. Verfügbar unter: <https://www.textilwirtschaft.de/business/markt/Textilbuendnis-Primark-Beitritt-polarisiert-101623>
- PWC (2010). Risiken für Unternehmen werden immer vielfältiger. Verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/risikomanagement/risiken-fuer-unternehmen-werden-immer-vielfaeltiger.html>
- Reinhold, K. (2018). Was Mitarbeitern wirklich wichtig ist. Verfügbar unter: <https://www.textilwirtschaft.de/business/unternehmen/tw-studie-working-in-fashion-2018-image-und-betriebsklima-sind-entscheidend-210241>
- Rippin, N. (2015). Verteilungsgerechtigkeit in der Armutsmessung. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/201657/verteilungsgerechtigkeit-in-der-armutsmessung>
- Ruggie, J. (2011). Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. Verfügbar unter: <https://www.ohchr.org/documents/issues/business/a.hrc.17.31.pdf>
- SAI (o.J.). SA8000® Standard. Verfügbar unter: <http://sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pagelid=1689>
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: University Press.
- Schüßler, E. & Lohmeyer, N. (2016). Sozialstandards in der globalen Bekleidungsindustrie – Was hat sich seit Rana Plaza verändert? In: *Insight Asia-Pacific*.
- Straub, J., Nothnagel, S. & und Weidemann, A. (2010). Interkulturelle Kompetenz lehren. In: J. Straub, S. Nothnagel, S. & und A. Weidemann (2010). *Wie lehrt man Interkulturelle Kompetenz?*, S. 15.-27. Bielefeld: Transcript.

Strähle, J., & Köksal, D. (2015). Impact of brand and country image on the perception of sustainability in the fashion business. Hochschule Reutlingen.

Tamajón, L. G., & Font, X. (2013). Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America. *Tourism Management Perspectives*, 7, S. 38-46.

TextilWirtschaft (2013). O.V. Kunden: Warum kaufen Sie bei Primark?. Verfügbar unter: <https://www.textilwirtschaft.de/fashion/kunden/Kunden-Warum-kaufen-Sie-bei-Primark-85173>.

Theus, M. & Overeem, P. (2017). The Myanmar Dilemma. Can the garment industry deliver decent jobs for workers in Myanmar? SOMO (Hrsg.). Verfügbar unter: <https://www.somo.nl/the-myanmar-dilemma/>

Thomas, A. (2018). Orientation in Cultural and Ethnic Diversity. The Concept of cultural Standards. In A. Thomas (ed.). *Cultural and ethnic diversity*. (25.38). Göttingen: Hogrefe.

Töpfer, M. (2018). Arbeiten in der Modebranche: Die meisten wollen zu Adidas, die wenigsten zu Primark. Verfügbar unter: <https://www.dfv.de/presse/aktuellemitteilungen/TW-Studie%20%E2%80%9EWork-ing%20in%20Fashion%202018%E2%80%9C-3118>.

Triaz Group GmbH (2016). O.V. Nachhaltigkeitsbericht 2015/16. Verfügbar unter: [http://www.triaz-group.com/wp-content/uploads/Triaz\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2017\\_www.pdf](http://www.triaz-group.com/wp-content/uploads/Triaz_Nachhaltigkeitsbericht_2017_www.pdf).

UN (o.J.). Universal Declaration of Human Rights. Verfügbar unter: <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>

Vision Zero (o.J.). Vision Zero. Verfügbar unter: <http://visionzero.global/de>

Vision Zero (2017). 7 Goldene Regeln – Für gesunde Arbeit ohne Unfälle. Verfügbar unter: [http://visionzero.global/sites/default/files/2017-11/4-Vision\\_Zero\\_Guide-Web.pdf](http://visionzero.global/sites/default/files/2017-11/4-Vision_Zero_Guide-Web.pdf)

Weiß, U. (2018).

Webster Jr, F. E. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer. In: *Journal of consumer research*, 2(3), S. 188-196.

WWF (2010). *Bekleidung und Umwelt. Hintergrundinformation*. WWF Deutschland. Berlin.

Witt, E. E. (2015). *Arbeitsbedingungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie in China im 21. Jahrhundert*. Hamburg.

## 8. Anhänge

### Anhang 1 Gegenüberstellung amfori BSCI und Fair Wear Foundation

FAIR WEAR FOUNDATION – FWF	Amfori BSCI
<b>Kurzgeschichte der Initiative</b>	<b>Kurzgeschichte der Initiative</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multistakeholder-Initiative (MSI)</li> <li>• gemeinnützige Organisation</li> <li>• Stiftung aus den Niederlanden</li> <li>• Labelgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensinitiative der Foreign Trade Association (FTA)</li> <li>• nicht profitorientierte Organisation mit Sitz in Brüssel</li> </ul>
<b>Zielgruppe</b>	<b>Zielgruppe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 90 Mitglieder mit mehr als 130 Marken aus 10 europäischen Ländern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktuell mehr als 1.900 Mitglieder (regulär und assoziiert)</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reguläre Mitglieder sind Einzelhandels-, Handels- und Herstellerunternehmen. Sie beteiligen sich aktiv an der Lieferantenauditierung und der Integration von Lieferanten in das BSCI-Qualifikations- und Auditierungsprogramm.</li> <li>2. Assoziiertes Mitglied kann jedes Unternehmen, jeder Verband und jede Institution mit einem Interesse am BSCI-Prozess werden. Sie sind nicht Teil der aktiven Einzelhandelslieferkette und haben ohne aktive Beteiligung.</li> </ol>
<b>Ziele</b>	<b>Ziele</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Der Fokus liegt auf der Konfektion, d.h. in der Verarbeitung von Stoffen zu Textilprodukten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einleitung einer nachhaltigen Verbesserung der Sozialstandards in den Lieferländern.</li> </ul>
<b>Hauptarbeitsbereiche</b>	<b>Hauptarbeitsbereiche</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. regelmäßige Überprüfung, Bewertung und öffentliche Berichterstattung über die Fortschritte der Mitgliedsunternehmen bei der Umsetzung der Anforderungen der FWF.</li> <li>2. Entwickeln und Testen von neuen Ansätzen mit den Mitgliedern, um Menschenrechte in den Lieferketten besser durchzusetzen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verbesserung der Sozialstandards in Lieferländern</li> <li>2. Funktion als Schnittstelle zwischen Unternehmen, Arbeitnehmervertretern,</li> <li>3. Nichtregierungsorganisationen und anderen Gruppen der Zivilgesellschaft.</li> <li>4. Schaffung eines praktikablen, international anwendbaren Überwachungssystems, das auf die</li> <li>5. Unterstützung der Lieferunternehmen bei der Einhaltung der Sozialstandards ausgerichtet ist.</li> </ol>
<b>Fokus</b>	<b>Fokus</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Schwerpunkt liegt dabei auf Betrieben, in denen Textilien genäht werden, d.h. Konfektion.</li> <li>• Es legt allerdings keine ökologischen Standards fest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwerpunkt auf Aktivitäten sozialer Verantwortung in der Lieferkette von Unternehmen</li> <li>• Insbesondere gesellschaftlich verantwortliche Einkaufsrichtlinien in Bezug auf den Einsatz von Standards und Instrumenten zu Arbeits- und Gesundheitsschutz bei den Lieferanten sind angesprochen</li> </ul>
<p><b>Hauptverpflichtung der Mitglieder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsrichtlinien (Code of Labour Practices) in ihren Lieferketten umsetzen</li> <li>• FWF Arbeitsrichtlinien basieren auf den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), (International Labour Organization / ILO)</li> </ul>	<p><b>Hauptverpflichtung der Mitglieder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhaltenskodex durchsetzen</li> <li>• Arbeitsrichtlinien (Code of Labour Practices) in ihren Lieferketten umsetzen</li> <li>• Um eine tatsächliche Wirkung zu erzielen und sozialverträgliche Produktionsbedingungen zu fördern, haben die BSCI-Mitglieder den BSCI-Verhaltenskodex entwickelt</li> </ul>
<p><b>Prinzipien der FWF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenzsichernder Lohn (living wage)</li> <li>• Keine exzessiven Arbeitszeiten</li> <li>• Freie Arbeitswahl/keine Zwangsarbeit</li> <li>• Keine Ausbeutung durch Kinderarbeit (keine Kinder unter 15 Jahren dürfen beschäftigt werden)</li> <li>• Angemessene Arbeitszeiten</li> <li>• Gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen</li> <li>• Sicherheit am Arbeitsplatz</li> <li>• Festes Beschäftigungsverhältnis und rechtsverbindliche Arbeitsverträge</li> <li>• Trainings für Management und ArbeiterInnen, Aus- und Weiterbildungsangebote für Arbeiter*innen (Schulungen)</li> <li>• Keine Diskriminierung am Arbeitsplatz</li> <li>• Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen</li> </ul>	<p><b>Prinzipien der BSCI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konventionen der Vereinten Nationen über die Rechte von Kindern</li> <li>• Konventionen der Vereinten Nationen über die Abschaffung jeglicher Form der Diskriminierung der Allgemeinen Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen</li> <li>• Global Compact der Vereinten Nationen</li> <li>• OECD-Richtlinien für Multinationale Unternehmen</li> <li>• Der BSCI-Verhaltenskodex verlangt eine Entlohnung nach gesetzlich vorgeschriebenem Mindestlohn, d. h. Löhne (einschließlich Überstunden und Überstundenausgleich) müssen den gesetzlichen Mindestlöhnen oder Industriestandards entsprechen; beinhaltet aber keine Forderung nach existenzsichernden Löhnen.</li> <li>• Sozialstandards gelten auch für Saison- und Zeitarbeiter*innen sowie Beschäftigte über Subunternehmen.</li> <li>• Das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen wird nicht aktiv gefördert, aber BSCI unterstützt den Aufbau einer unabhängigen Beschwerdestelle.</li> <li>• Aus- und Weiterbildungsangebote für Arbeiter*innen sind vorgesehen, allerdings ohne die Beteiligung lokaler Interessengruppen (Schulungen).</li> <li>• Verlangt ein Managementsystem, mit dem sichergestellt wird, dass die Anforderungen des BSCI-Verhaltenskodex erfüllt werden können.</li> <li>• Antibestechungs- und Antikorruptionspolitik in allen Geschäftsbereichen</li> <li>• Einhaltung ethischer Prinzipien zur Erschwerung von Korruption</li> <li>• Vermeidung von prekären Arbeitsbedingungen</li> <li>• Auf Antrag eines Mitgliedsunternehmens, das eine Überprüfung in Auftrag gibt, können weitere Aspekte einer umweltfreundlichen Herstellungsweise und andere produktrelevante Anforderungen in den Überprüfungs- und Auditierungsablauf mit aufgenommen werden</li> </ul>
<p><b>Für wen gelten die Kriterien?</b></p>	<p><b>Für wen gelten die Kriterien?</b></p>



- Kriterien gelten für alle Konfektionsbetriebe der Kette

- Kriterien gelten nur für direkte Zulieferbetriebe
- Die im BSCI-Verhaltenskodex festgelegten Kriterien sollten nicht als Obergrenzen missverstanden werden und dürfen keinesfalls gegen Arbeitnehmer verwendet werden

<b>Anforderungen an eine Mitgliedschaft</b>	<b>Anforderungen an eine Mitgliedschaft</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verpflichtung zur Einhaltung des Verhaltenskodex der FWF</li> <li>• Pflicht zur Aufstellung eines Managementplan zur Anpassung der Geschäftspraktiken und Umsetzung besserer Arbeitsbedingungen in der gesamten Lieferkette</li> <li>• Ausweisen von konkreten Ziele und Maßnahmen</li> <li>• Begleitung der Unternehmen durch die FWF bei der Aufstellung des Plans</li> <li>• Erfassung des aktuellen Stands und Offenlegung der Lieferanten und Unterlieferanten in der Konfektion</li> <li>• Pflicht zur Einführung von Kontrollsystemen für Subunternehmer zur Einhaltung der festgelegten Arbeitsstandards</li> <li>• Pflicht zur Umsetzung von Monitoring-Systemen in Produktionsstätten</li> <li>• Pflicht zur Steigerung des jährlich geprüften Produktionsvolumens</li> <li>• Pflicht zur Integration von 90 % des Produktionsvolumens im Monitoring-System ab dem dritten Jahr der Mitgliedschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verpflichtende Mitgliedschaft bei der FTA</li> <li>• Industrieller Bereich: Zugang gewähren zu mind. 2/3 der Zulieferer aus Risikoländern für den BSCI Prozess</li> <li>• Agrar-Sektor: beteiligte Unternehmen müssen gewährleisten, dass am BSCI Prozess teilnehmende Zulieferer 10% des Kaufvolumens des Unternehmens ausmachen oder mindestens 15 Zulieferer in dem BSCI Prozess beteiligt sind.</li> <li>• Regelmäßige aktive Teilnahme (Darstellung der Auditierungen, Nichteinhaltung von Kriterien, Anforderungen für Qualifizierung) an den Runden Tischen (2 - 4 Mal jährlich): Vertretung und Diskussion der BSCI-Interessen bei Runden Tischen</li> <li>• Berichterstattung über die Runden Tische gegenüber der BSCI</li> <li>• Gegebenenfalls Unterstützung des Sekretariats des Runden Tisches</li> <li>• Teilnahme am Jahrestreffen der an Rundtischgesprächen beteiligten BSCI-Vertreter in Brüssel</li> </ul>
<b>Prüfung auf Einhaltung der Anforderungen</b>	<b>Prüfung auf Einhaltung der Anforderungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch FWF-Kontrolleure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung der Standards in den Zulieferbetrieben der Mitgliedsunternehmen ausschließlich durch von Social Accountability International (SAI) akkreditierte Prüfinstitute im Rahmen eines Sozial-Audits (in Zusammenarbeit mit lokalen Nichtregierungsorganisationen und Arbeitnehmervertretern)</li> </ul>
<b>Aufbau des Audits</b>	<b>Aufbau des Audits</b>
<p>3 Ebenen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auf 1. Ebene:</b> einmal jährlich angekündigte Audits in den Zulieferbetrieben der Mitgliedsunternehmen</li> <li>• <b>Auf 2. Ebene:</b> Kontrolle des Managementsystems</li> <li>• <b>Auf 3. Ebene:</b> Interviews mit den Verantwortlichen</li> </ul>	<p>3 Stufen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auf 1. Stufe:</b> Beantragung des BSCI-Audits (Genehmigung über BSCI-Datenbank durch das für den Lieferanten zuständige Mitglied)</li> <li>• <b>Auf 2. Stufe:</b> Vorbereitung auf das Audit (BSCI-Selbstbewertungsfragebogen)</li> <li>• <b>Auf 3. Stufe:</b> Lieferantenaudit vor Ort</li> </ul>
<b>Bestandteile des Audits</b>	<b>Bestandteile des Audits</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorabbefragung von Arbeitern im privaten Umfeld</li> <li>2. Kontrollen in den Produktionsstätten vor Ort</li> <li>3. Auswertung von anonymen Beschwerdestellen und eines unabhängigen Beschwerdemechanismus für die Arbeiter und Arbeiterinnen vor Ort; Eingehende Beschwerden werden auf der Website</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Überprüfung der Richtlinien des BSCI-Verhaltenskodex</li> <li>2. Erstkontrollen vor Ort, inklusive einer Überprüfung der Produktionsstätten</li> <li>3. Einsicht in Unternehmensdokumente</li> <li>4. Interviews mit einem Teil der Arbeiter*innen, auch außerhalb des Arbeitsplatzes.</li> <li>5. Abschlussbesprechung</li> </ol>

<p>veröffentlicht. (= Sicherheitsnetz für die Arbeiter vor Ort, um auf Missstände aufmerksam zu werden)</p> <p>4. Schulungen für das Management und die Arbeiter*innen</p> <p>5. Befragung von Gewerkschafts- oder Arbeitervertreter und Einbindung in die Abschlussbesprechungen der Audits</p> <p>6. Einsicht in Unternehmensdokumente</p>	
<b>Ergebnisverifizierung</b>	<b>Ergebnisverifizierung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand-Performance-Audits</li> <li>○ Prüfung der Managementsysteme</li> <li>• Verifizierungsaudits</li> <li>○ erfolgt nach 3 Jahren durch FWF von Fabriken, die insgesamt mindestens 10% des Produktionsvolumens des zu prüfenden Modeunternehmens repräsentieren</li> <li>○ Audits hier als Grundlage für Erstellung eines korrigierten Maßnahmenplans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach zwei Jahren Nachaudits</li> <li>• Nach dreieinhalb Jahren Pflicht zum Nachweis über Fortschritte bei 2/3 der Zulieferbetriebe</li> </ul>
<b>Erfüllung der Kriterien:</b>	<b>Erfüllung der Kriterien:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbringung des FWF-Labels für Unternehmen, die             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 90 % des Produktionsvolumens in das Monitoring-System integriert haben</li> <li>○ in der Brand-Performance-Prüfung mindestens 75 Punkte erreichen</li> </ul> </li> <li>• Nach einem Jahr müssen 40% der Nähfabriken angeschlossen sein, nach zwei Jahren 60% und nach drei Jahren mindestens 90%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Unternehmen werden in einem Rankingsystem von A–E eingestuft und zu kontinuierlichen Verbesserungen in den verschiedenen Bereichen angehalten.</li> <li>• Bei einer Benotung von A oder B ist die Überprüfung zwei Jahre lang gültig. In dieser Zeit können auch unangekündigte Kontrollen durchgeführt werden.</li> <li>• Bei einer Benotung von C–E ist die Kontrolle bis zur Folgeüberprüfung gemäß einem Korrekturplan innerhalb von 12 Monaten nötig</li> </ul>
<b>Bei Verstoß gegen Kriterien</b>	<b>Bei Verstoß gegen Kriterien</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Stufe: Versuch zur Beseitigung der Missstände</li> <li>• 2. Stufe: Bei Nichtgelingen Ausschluss aus FWF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Stufe: Bei Verstoß gegen BSCI-Verhaltenskodex Pflicht bei Lieferanten zur Umsetzung von vorgeschriebenen Korrekturmaßnahmen innerhalb max. 12 Monate</li> <li>• 2. Stufe: Nachaudit</li> <li>• Ausschluss bei Nichteinhaltung oder Nichterfüllung der in den BSCI-Regeln festgelegten Verpflichtungen oder bei jeglichem anderen Verstoß gegen die materiellen und moralischen Interessen der BSCI</li> <li>• Bei Nicht-Umsetzung der vorgeschriebenen Korrekturmaßnahmen kann BSCI-Mitglied die laufende Produktion einstellen lassen, entsprechende Verträge kündigen, zukünftige Bestellungen stornieren und/oder die Geschäftsbeziehungen zu dem gegen den Verhaltenskodex verstoßenden Lieferunternehmen abbrechen</li> </ul>
<b>Veröffentlichung der Auditergebnisse</b>	<b>Veröffentlichung der Auditergebnisse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation der Fortschritte des Unternehmens in öffentlichen Bericht durch die FWF und Hinweise für Anpassungen</li> <li>• Veröffentlichung der Sozialberichte sowie Resultate der Audits auf der FWF-Webseite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsstruktur öffentlich zugänglich.</li> <li>• BSC-Datenbank mit mehr als 40.000 Produzenten aus 35 Hersteller-Märkten wie Bangladesch, Vietnam, Thailand oder der Türkei gelistet             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Großteil davon (ca. 70%) aus China. Stärkstes Mitgliedsland ist Deutschland mit rund 700, gefolgt von den Niederlanden mit über 300 Mitgliedern.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr als 20.000 Auditergebnisse stehen BSCI-Mitgliedern in einer internen Datenbank zur Verfügung.</li> <li>• BSCI veröffentlicht nur zusammengefasste Ergebnisse von Audits, aber keine Auditberichte</li> </ul>
<b>Kritik</b>	<b>Kritik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökologische Standards spielen keine Rolle.</li> <li>• Der Fokus liegt auf Prozesskriterien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Nähfabriken.</li> <li>• Die Sozialstandards sind anspruchsvoll.</li> <li>• Die FWF berücksichtigt die negativen Auswirkungen der Beschaffungspolitik ihrer Mitgliedsunternehmen auf die Arbeitsbedingungen durch die Brand-Performance-Prüfung.</li> <li>• Sie zeichnet sich durch eine sehr hohe Glaubwürdigkeit aus.</li> <li>• Die FWF gilt als Best-Practice-Beispiel im Bereich Textilien.</li> <li>• Die FWF bezieht alle Bereiche eines Mitgliedsunternehmens mit ein, um die Umsetzung der FWF-Standards zu erreichen.</li> <li>• Die Managementsysteme müssen ebenso wie die Einkaufspraktiken so ausgerichtet sein, dass die Umsetzung von Arbeitsstandards möglich ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine externe Verifizierung der Ergebnisse durch unabhängige Stellen</li> <li>• Die Sozialstandards erfüllen nur geringe Ansprüche: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Existenzsichernde Löhne werden nicht gefordert, das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen nicht aktiv unterstützt. Die Umsetzung der sozialen Kriterien obliegt vorrangig den Zulieferern.</li> </ul> </li> <li>• BSCI berücksichtigt nicht die negativen Auswirkungen der Beschaffungspolitik ihrer Mitgliedsunternehmen auf die Arbeitsbedingungen.</li> <li>• Eine ausgewogene Vertretung unterschiedlicher Interessengruppen in Entscheidungsgremien wird nicht garantiert.</li> <li>• Die BSCI ist eine reine Unternehmensinitiative ohne Vertretung von Gewerkschaften, NGOs und lokalen Organisationen.</li> <li>• Nur direkte Zulieferbetriebe müssen auf die Einhaltung der Standards hin überprüft werden, dadurch wird nur ein Bruchteil der meist komplexen Kette abgedeckt.</li> <li>• Die Ergebnisse der Vor-Ort-Kontrollen sind wenig glaubwürdig, da Gewerkschaften, NGOs und lokale Organisationen unzureichend eingebunden sind und AuditorInnen von denselben Zulieferbetrieben bezahlt werden, die sie überprüfen.</li> </ul>
<b>Kostenbeitrag</b>	<b>Kostenbeitrag</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliedsbeitrag umsatzabhängig (zwischen 3500 und 253 000 EUR)</li> <li>• Audit-Kosten betragen zwischen 1650 und 3500 EUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzabhängig (zwischen 3000 bis 30000 EUR im Jahr)</li> </ul>

Quellen: (1) <https://label-online.de/managementstandards/fwf-fair-wear-foundation/>; (2) <http://www.ci-romero.de/gruenemode-fwf/>; (3) <http://www.ci-romero.de/gruenemode-bsci/>; (4) <http://www.bs-ci-intl.org/content/one-implementation-system-bsci-20/>; (5) <https://label-online.de/managementstandards/bsci/>; (6) [https://www.cleanclothes.at/media/common/uploads/download/cck-label-check/CCK-LabelCheck\\_screen.pdf](https://www.cleanclothes.at/media/common/uploads/download/cck-label-check/CCK-LabelCheck_screen.pdf); (7) <https://fair-zieht-an.synagieren.de/zertifikate/bsci/>; (8) BSCI System: Regeln und Funktionsweise, Foreign Trade Association 2007; (9) <http://www.werbeartikel-verlag.de/2016/06/21/bsci-viel-arbeit-fuer-bessere-arbeit/>

## Anhang 2 Gesetzliche Mindestlöhne vs. Living Wages

	Land	Mindestlohn	Differenz zu existenzsicherndem Lohnlevel (Standardfamilie)	Mindestlohn %-Anteil	Differenz zu existenzsicherndem Lohnlevel (Standardfamilie)
1	Indien	50,41 €	153,08 €	25%	75%
2	Sri Lanka	50,87 €	214,14 €	19%	81%
3	Bangladesh	56,11 €	103,75 €	35%	65%
4	Indonesien	85,57 €	57,91 €	60%	40%
5	Vietnam	149,91 €	142,52 €	51%	49%
6	Kambodscha	149,95 €	124,38 €	55%	45%
7	Malaysia	252,89 €	170,70 €	60%	40%
8	Ukraine	117,09 €	90,80 €	56%	44%
9	Bulgarien	260,76 €	291,44 €	47%	53%
10	Türkei	328,84 €	188,16 €	64%	36%
11	Rumänien	410,24 €	56,14 €	88%	12%

Quellen: (1) <https://wageindicator.org/salary/minimum-wage> (2) <https://tradingeconomics.com/sri-lanka/minimum-wages> (3) <https://tradingeconomics.com/bangladesh/minimum-wages> (4) <https://wageindicator.org/salary/minimum-wage> (5) <https://tradingeconomics.com/vietnam/minimum-wages> (6) <https://tradingeconomics.com/cambodia/minimum-wages> (7) <https://wageindicator.org/salary/minimum-wage> (8) <https://tradingeconomics.com/ukraine/minimum-wages> (9) <https://tradingeconomics.com/bulgaria/minimum-wages> (10) <https://tradingeconomics.com/turkey/minimum-wages> (11) <https://tradingeconomics.com/turkey/minimum-wages>

## 9. Endnoten

---

- <sup>1</sup> OECD (2012); Piketty, T. (2014); Bofinger et al. (2015); Rippin, N. (2015); Dabla-Norris et al. (2015).
- <sup>2</sup> Drinkuth, H. (2014).
- <sup>3</sup> Kane, G. (2010); WWF (2010); Jungmichel, N. , Schampel, C. & Weiss, D. (2017).
- <sup>4</sup> Sen, A. (1999).
- <sup>5</sup> Sen, A. (1999); Becke (2008).
- <sup>6</sup> Perry, P. & Towers, N. (2013); BMZ (2015); Köppen, V. (2015).
- <sup>7</sup> Oxfam (2004).
- <sup>8</sup> Oxfam (2004).
- <sup>9</sup> Braun, B. & Dietsche, C. (2008), S.12.
- <sup>10</sup> PWC (2010); Drinkuth, H. (2014); BMZ (2017).
- <sup>11</sup> Amnesty International (2016); UN (o.J.).
- <sup>12</sup> Deloitte (2017).
- <sup>13</sup> Löw, T. (2005).
- <sup>14</sup> BMZ (2015), S. 4.
- <sup>15</sup> Loew, T. & Clausen, J. (2010), S.15.
- <sup>16</sup> Fair Fashion Guide (o.J).
- <sup>17</sup> Hohenegger, K. & Miller, D. (2016); Fair Wear Foundation (2016).
- <sup>18</sup> hessnatur (2016).
- <sup>19</sup> hessnatur (2016a).
- <sup>20</sup> hessnatur (2016).
- <sup>21</sup> Neugebauer, C. & Schewe, G. (2014).
- <sup>22</sup> Köppen, V. (2015), S.42.
- <sup>23</sup> OXFAM (2015), S.2; Al-Nasani, A. & Amling, A. (2016); Khan et al. (2016), S.3-10; Kampagne für saubere Kleidung (2017); Theus, M. & Overeem, P. (2017), S.48.
- <sup>24</sup> Asia Floor Wage Alliance, <https://asia.floorwage.org/> (15.10.2018)
- <sup>25</sup> Kampagne für saubere Kleidung (2013) & (2015); Mettler, P. & Ashida, M. (2014).
- <sup>26</sup> ILO (2016a), S.19.
- <sup>27</sup> Bundeszentrale für politische Bildung (2016).
- <sup>28</sup> Neugebauer, C. & Schewe, G. (2014); FEMNET (2018).
- <sup>29</sup> Kampagne für saubere Kleidung (2015); BMZ (2018).
- <sup>30</sup> Berg, A., Berlemann, B. & Hedrich, S. (2013).
- <sup>31</sup> Ebnet, M. (2014).
- <sup>32</sup> BMZ (2015).
- <sup>33</sup> Neugebauer, C. & Schewe, G. (2014).
- <sup>34</sup> Neugebauer, C. & Schewe, G. (2014).
- <sup>35</sup> Matthes, J. (2002), S.6ff.

- 
- <sup>36</sup> Labowitz, S. & Baumann-Pauly, D. (2014); BMZ (2018).
- <sup>37</sup> Labowitz, S. & Baumann-Pauly, D. (2014).
- <sup>38</sup> Kampagne für saubere Kleidung (2016).
- <sup>39</sup> Mettler, P. & Ashida, M. (2014), S.5.
- <sup>40</sup> Global Living Wage Coalition (o.J.)
- <sup>41</sup> WageIndicator.org (o.J.)
- <sup>42</sup> Kampagne für saubere Kleidung (2018)
- <sup>43</sup> ILO (2014b).
- <sup>44</sup> ILO (2014a).
- <sup>45</sup> ILO (2016).
- <sup>46</sup> DGUV (2013).
- <sup>47</sup> Vision Zero (o.J.).
- <sup>48</sup> Vision Zero (2017).
- <sup>49</sup> Weiß, U. (2018), S.7-8.
- <sup>50</sup> GDA (2017).
- <sup>51</sup> BG ETEM (2017).
- <sup>52</sup> BG ETEM (2015).
- <sup>53</sup> Knolle, M. (2006); Burckhardt, G. (2014).
- <sup>54</sup> OSHA (o.J.)a.
- <sup>55</sup> OSHA (o.J.)b.
- <sup>56</sup> OSHA (o.J.)c.
- <sup>57</sup> Merten, P. (2006), S.2.
- <sup>58</sup> Straub, J., Nothnagel, S. & und Weidemann, A. (2010); IKUD® Seminare (2011).
- <sup>59</sup> Hofstede, G. (1997).
- <sup>60</sup> Joas, H. (2001).
- <sup>61</sup> Thomas, A. (2018).
- <sup>62</sup> Bertelsmann Stiftung & Fondazione Cariplo (2008).
- <sup>63</sup> Demele, M. (2013).
- <sup>64</sup> Ruggie, J. (2011).
- <sup>65</sup> OECD (2018).
- <sup>66</sup> Witt, E. E. (2015), S.158.
- <sup>67</sup> Köppen, V. (2015); Schüßler, E. & Lohmeyer, N. (2016).
- <sup>68</sup> Loew, T. & Clausen, J. (2010), S.24.
- <sup>69</sup> Köksal et al (2017).
- <sup>70</sup> Ebert et al. (2018).
- <sup>71</sup> Holmem, B. I. (2018).
- <sup>72</sup> Bündnis für nachhaltige Textilien (2017).
- <sup>73</sup> Amfori (o.J.).



- 
- <sup>74</sup> Fair Wear Foundation (o.J.).
- <sup>75</sup> siehe dazu auch: Capitao et al. (2017); Köksal et al. (2017).
- <sup>76</sup> Dohmen, C. (2017).
- <sup>77</sup> Hammann et al., (2009).
- <sup>78</sup> Webster Jr, F. E. (1975), S. 188.
- <sup>79</sup> Mohr et al. (2001), S. 47.
- <sup>80</sup> Fair Wear Foundation (2017a); (2017b); (2017c).
- <sup>81</sup> Fair Wear Foundation (2012), S. 4.
- <sup>82</sup> bspw. Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.6; Triaz Group GmbH (2016), S. 60.
- <sup>83</sup> Greiff (2018a).
- <sup>84</sup> Greiff (2017).
- <sup>85</sup> Fair Wear Foundation (2017a).
- <sup>86</sup> Fair Wear Foundation (2016), S. 9.
- <sup>87</sup> Fair Wear Foundation (2016), S. 13.
- <sup>88</sup> Greiff (2017), S. 21.
- <sup>89</sup> Fair Wear Foundation (o.J.).
- <sup>90</sup> Greiff (2017), S. 17.
- <sup>91</sup> Greiff (2018b).
- <sup>92</sup> Greiff (2018b).
- <sup>93</sup> Fair Wear Foundation (2017a).
- <sup>94</sup> Fair Wear Foundation (2016), S. 9.
- <sup>95</sup> Fair Wear Foundation (2016).
- <sup>96</sup> Fair Wear Foundation (2016), S. 13.
- <sup>97</sup> Fair Wear Foundation (2016), S. 24.
- <sup>98</sup> Fair Wear Foundation (2016), S. 15.
- <sup>99</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018a).
- <sup>100</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018b).
- <sup>101</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018a).
- <sup>102</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2016), S.8.
- <sup>103</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018c).
- <sup>104</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.43.
- <sup>105</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.36 ff.
- <sup>106</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.44.
- <sup>107</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.24.
- <sup>108</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.23.
- <sup>109</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.45; Fair Wear Foundation (2017b).
- <sup>110</sup> Fair Wear Foundation (2017d), S. 12.
- <sup>111</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.33.

- 
- <sup>112</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.35.  
<sup>113</sup> Fair Wear Foundation (2017c).  
<sup>114</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 28.  
<sup>115</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 57.  
<sup>116</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 51.  
<sup>117</sup> Fair Wear Foundation (2017c).  
<sup>118</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 52.  
<sup>119</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 52.  
<sup>120</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 57.  
<sup>121</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 59.  
<sup>122</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 59.  
<sup>123</sup> Fair Wear Foundation (2017c).  
<sup>124</sup> Fair Wear Foundation (2017e), S. 10.  
<sup>125</sup> Fair Wear Foundation (2017c).  
<sup>126</sup> Perry, P. & Towers, N. (2013).  
<sup>127</sup> Tamajón, L. G. & Font, X. (2013).  
<sup>128</sup> bspw. Greiff (2018a).  
<sup>129</sup> Happel, S. (2015).  
<sup>130</sup> McNeill, L. & Moore, R. (2015).  
<sup>131</sup> Reinhold, K. (2018).  
<sup>132</sup> Töpfer, M. (2018).  
<sup>133</sup> Primark (2018).  
<sup>134</sup> Probe, A. (2016).  
<sup>135</sup> McNeill, L. & Moore, R. (2015); TextilWirtschaft (2013).  
<sup>136</sup> Strähle, J., & Köksal, D. (2015).

## Die Arbeiten aus dem CSR-Kompetenzzentrum Textil & Bekleidung Niederrhein

Der Aufbau des CSR-Kompetenzzentrum Textil & Bekleidung Niederrhein wird im Rahmen des EFRE. NRW 2014-2020 vom Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW gefördert.

Die vorliegenden csr.impuls.booklets wurden in Kooperation von den Projektpartnern und mitwirkenden Unternehmen im Rahmen des Projektes erstellt.

Ein csr.impuls.booklet bietet einen ersten Einstieg in das jeweilige Themenfeld. Die dazugehörigen csr.impuls.papiere geben einen vertiefenden Einblick: Mit einem Selbstcheck, vertiefenden Hintergrundinformationen und empirischen Daten aus dem Projekt erhalten interessierte Unternehmen einen Überblick und können selbst tätig werden.

csr.impuls.booklets und csr. impuls.papiere gibt es zu den CSR-Themen:

- 1 Business Case: Grüne Logistik
- 2 Business Case: Menschenwürdige Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette
- 3 Business Case: Veredlung/Färbung und CSR
- 4 Business Case: Arbeitgeberattraktivität und CSR
- 5 Blickpunkt: Digitalisierung und CSR

Die csr.impuls.booklets als auch die dazugehörigen csr.impuls.papiere lassen sich auf den folgenden Webseiten herunterladen:

[www.csr-textil-bekleidung.de](http://www.csr-textil-bekleidung.de)  
[www.hs-niederrhein.de/forschung/ethna/](http://www.hs-niederrhein.de/forschung/ethna/)

---

Bildnachweis: Titelbild iStock, weitere Bildnachweise sind den Unterschriften der Abbildungen zu entnehmen.

## Impressum

CSR Kompetenzzentrum  
Textil & Bekleidung Niederrhein  
c/o  
WFMG Wirtschaftsförderung Mönchengladbach GmbH  
Neuhofstr. 52, 41061 Mönchengladbach

## Projektpartner

