

# **BERLINER CSR-KONSENS**

*zur Unternehmensverantwortung in  
Liefer- und Wertschöpfungsketten*

**Beschlossen am 25. Juni 2018 in Berlin  
vom Nationalen CSR-Forum der Bundesregierung**

# VORWORT

---

Die deutsche Wirtschaft ist in hohem Maße exportorientiert. Fast jeder vierte Arbeitsplatz hängt davon ab. Gleichzeitig sind wir als rohstoffarmes Land vor allem im Energiebereich auf Importe angewiesen. Durch diese starke Einbindung in globale Absatz- und Beschaffungsmärkte sehen sich deutsche Unternehmen in besonderer Weise mit menschenrechtlichen Herausforderungen in ihren Liefer- und Wertschöpfungsketten konfrontiert. Viele Unternehmen erleben zurzeit hautnah, dass die Anforderungen an ein verantwortliches Lieferkettenmanagement national wie international steigen. So hat die Bundesregierung 2016 erstmals mit dem Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte ihre Erwartungen an ein systematisches Management menschenrechtlicher Risiken formuliert. Die EU hat gesetzliche Vorgaben etwa zur CSR-Berichterstattung oder zu Sorgfaltspflichten beim Import bestimmter Mineralien beschlossen, die in Deutschland umzusetzen sind. Länder wie die USA, Großbritannien oder Frankreich haben gesetzliche Regelungen zur menschenrechtlichen Sorgfaltsprüfung beschlossen, die auch dort ansässige deutsche Unternehmen betreffen können. In anderen Staaten wie der Schweiz, den Niederlanden oder Australien sind entsprechende Gesetze in Planung.

In dieser Situation brauchen Unternehmen eine klare Orientierung. Genau hier liegt die besondere Bedeutung des Berliner CSR-Konsenses zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten. Es ist das erste im Konsens beschlossene Grundsatzdokument, in dem Sozialpartner, Kammern und Zivilgesellschaft gemeinsam die Anforderungen an ein verantwortungsvolles und nachhaltiges Management von Liefer- und Wertschöpfungsketten beschreiben – ein großartiger Erfolg des Nationalen CSR-Fforums. Das Bundesarbeitsministerium als zuständiges Ressort für gesellschaftliche Unternehmensverantwortung hat immer wieder unterstrichen, wie wichtig die Einbeziehung der unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteure für eine praxisnahe Gestaltung von CSR-Politik ist.



**Ich hoffe, dass der Berliner CSR-Konsens in den Unternehmen zu fruchtbaren Diskussionen führen wird, damit Management und Beschäftigte gemeinsam eine nachhaltige Unternehmensstrategie mit einem verantwortlichen Lieferkettenmanagement entwickeln und umsetzen.**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Björn Böhning'.

**Björn Böhning**

Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

# VORWORT

Der Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten hat aus mehreren Gründen einen besonderen Wert. Zunächst ist er ein vom Nationalen CSR-Forum der Bundesregierung gemeinsam verabschiedetes Dokument, mit dem sich die für CSR relevanten gesellschaftlichen Akteure Deutschlands in ihrer gesamten Breite erstmals darüber verständigt haben, welche Anforderungen in einer globalisierten Wirtschaft an ein verantwortliches Management von Liefer- und Wertschöpfungsketten zu stellen sind. Des Weiteren ist er das Ergebnis eines intensiven Diskurses, in den alle Beteiligten viel Zeit und Energie investiert haben, um trotz der sehr unterschiedlichen Interessenlagen zu einem Konsens zu gelangen. Letztlich bietet der Berliner CSR-Konsens gerade auch darum Unternehmen aller Größen branchenübergreifend eine wichtige Orientierung, wie sie die unternehmerische Sorgfalt im Hinblick auf soziale, ökologische und menschenrechtliche Standards angemessen ausüben können.

Ein Alleinstellungsmerkmal des Berliner CSR-Konsenses ist die herausragende Bedeutung, die alle Stakeholder der besonderen Rolle der Unternehmensführung zumessen. Abgeleitet aus internationalen Standards werden grundlegende Führungsprinzipien beschrieben, die eine integre und nachhaltige Führungs- und Unternehmenskultur begründen. Sie können der Führung

und dem Management als ein innerer Kompass dienen, um gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen lebendig und innovativ zu leben und die erforderlichen betrieblichen Leitlinien und Prozesse verantwortungsvoll umzusetzen.

Der Berliner CSR-Konsens spiegelt eine gesellschaftliche Diskussion zu der Frage wider, wie Globalisierung gerecht und nachhaltig gestaltet werden kann. Dies ist keinesfalls eine Herausforderung allein für Unternehmen, sondern kann – so die gemeinsame Überzeugung des CSR-Forums – nur unter Beteiligung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure bewältigt werden. Deshalb haben die Vertreter von Sozialpartnern, Kammern und Zivilgesellschaft erstmals gemeinsam in einem Dokument beschrieben, welchen Beitrag sie zu einer nachhaltigen Gestaltung globaler Liefer- und Wertschöpfungsketten leisten wollen. Gleichzeitig formulieren sie ihre Erwartungen an die Bundesregierung, damit diese ihrer Schutzpflicht gerecht wird und Unternehmen nicht nur fordert, sondern auch fördert.

Wir hoffen, dass der Berliner CSR-Konsens national wie international allen Multi-Stakeholder-Initiativen Mut macht, sich gemeinschaftlich für eine nachhaltige wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung einzusetzen.



Professor Dr. Josef Wieland



Heino von Meyer

Professor Dr. Josef Wieland (Zeppelin Universität) und Heino von Meyer (OECD Centre Berlin) leiteten die AG Berliner CSR-Konsens im Rahmen des Nationalen CSR-Forums der Bundesregierung von Juni 2016 bis Juni 2018. Beide sind Mitglieder des Nationalen CSR-Forums der Bundesregierung.

# 01

## EINLEITUNG

---

**Die Handlungsfelder verantwortlicher und nachhaltiger Unternehmensführung sind über das jeweils geltende Recht hinaus in den letzten Jahren umfassender geworden. Viele Unternehmen nutzen die Vorteile offener Märkte und globaler Lieferketten und tragen eine Mitverantwortung für ihre Entwicklung.**

Sie sind in weltweite Waren- und Handelsströme eingebunden und von global gehandelten Rohstoffen abhängig. Sie investieren im Ausland, schaffen Arbeitsplätze, lagern Teile ihrer Produktion aus und kaufen auf internationalen Märkten bei Zulieferern ein, die wiederum mit unterschiedlichen Vorlieferanten verbunden sind. Globale Liefer- und Wertschöpfungsketten sind damit komplexer geworden und insbesondere länderübergreifende Wirtschaftsbeziehungen können mit erheblichen wirtschaftlichen, politischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Risiken verbunden sein. Immer wieder gibt es große menschenrechtliche Herausforderungen, gerade auch weil viele Staaten ihrer menschenrechtlichen Schutzpflicht nicht ausreichend nachkommen.

Angesichts dieser Komplexität ergeben sich für Unternehmen erhebliche Herausforderungen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit in ihren Lieferketten. Ob Geschäftspartner, Konsumenten oder Investoren, ob Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen oder Politik: Sie alle erwarten, dass Unternehmen die Risiken und Auswirkungen ihres Handelns kennen und in ihrer Geschäftstätigkeit grundlegende soziale, ökologische und menschenrechtliche Standards einhalten. Die Vorgaben staatlicher und multinationaler Organisationen, etwa zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht oder zur nicht-finanziellen Berichterstattung, nehmen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene zu.

Nicht nur große Markenfirmen, auch ihre Zulieferer und Geschäftspartner, oft kleine und mittlere Unternehmen, sehen sich mit entsprechenden Forderungen ihrer Kunden konfrontiert. Mancher Lieferant setzt die vom Auftraggeber geforderte Unterschrift unter einen Verhaltenskodex, ohne die genauen Konsequenzen zu kennen. Auch kleine und mittlere Unternehmen sehen sich der Erwartung gegenüber, ihre Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung bis zum Endprodukt transparent und verantwortlich zu gestalten. Doch oft sind ihre Ressourcen beschränkt, ihr Einfluss in der Lieferkette begrenzt und der Kostendruck im

Wettbewerb hoch. In anderen Situationen, etwa im Falle von erheblicher Marktmacht, können sie dafür größeren Einfluss in ihrer Lieferkette ausüben. In der Tat tragen deutsche Unternehmen in vielen Ländern nicht nur durch Wertschöpfung und Arbeitsplätze zur wirtschaftlichen Entwicklung bei. Vielfach leisten sie auch durch hohe Arbeits- und Umweltstandards einen Beitrag zu deren nachhaltiger Entwicklung.

Wir, die im Nationalen CSR-Forum der Bundesregierung vertretenen Organisationen aus Wirtschaft, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft, möchten daher Unternehmen unterstützen und sie ermutigen, sich aktiv der neuen Herausforderungen anzunehmen. Ein funktionierendes Nachhaltigkeitsmanagement bietet ihnen vermehrt auch Chancen, die eigene Position im Wettbewerb zu verbessern. Es stärkt im Umgang mit Risiken, bindet Kunden und Mitarbeitende, überzeugt Investoren, steigert die Qualität der Produkte und damit die Attraktivität für Konsumenten.

**Mit dem vorliegenden „Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten“ wollen wir privaten und öffentlichen Unternehmen mehr Orientierung geben, die unternehmerische Sorgfalt angemessen auszuüben. Wir unterstützen die Bundesregierung bei dem Prozess zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (SDGs) sowie der Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen. Zugleich wollen wir zu einem europäischen und internationalen Diskussionsprozess beitragen, der auf die Schaffung eines gemeinsamen und für alle Akteure gleich wirksamen Ordnungsrahmen globaler Wirtschaftstätigkeit zielt. Wir betrachten es gemeinsam als eine wichtige Aufgabe von Regierungen, Unternehmen, Sozialpartnern, Kammern sowie Nichtregierungsorganisationen, die Durchsetzung von Menschenrechts-, Arbeits-, Sozial-, Umwelt- und Anti-Korruptionsstandards in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten zu verbessern und zu fördern.**

# 02

## INTERNATIONALE STANDARDS FÜR DAS VERANTWORTLICHE MANAGEMENT VON LIEFER- UND WERTSCHÖPFUNGSKETTEN

**Beschaffung, Produktion, Vertrieb – viele Bereiche des wirtschaftlichen Handelns sind heute international verflochten und finden innerhalb verschiedener nationaler Rahmenordnungen statt. Um global agierenden Unternehmen in ihren Geschäftstätigkeiten trotzdem einen Orientierungsrahmen zu bieten, haben internationale Organisationen Leitlinien entwickelt, um Menschenrechts-, Arbeits-, Sozial-, Umwelt- und Anti-Korruptionsstandards Geltung zu verschaffen. Unternehmen sollen die für sie relevanten Standards kennen, sich zu ihren Zielen bekennen und sie in ihrer Geschäftstätigkeit angemessen berücksichtigen.**

Zu den grundlegenden Standards gehören die:

**VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte** (2011) mit Festlegungen zur staatlichen Pflicht zum Schutz der Menschenrechte (protect), zur Verantwortung von Unternehmen, Menschenrechte zu achten (respect) sowie zum Zugang zu Abhilfemechanismen und Wiedergutmachung (remedy). Die VN-Leitprinzipien basieren auf den international anerkannten Menschenrechten, die insbesondere durch die folgenden Rahmenwerke im internationalen Recht verankert wurden: Allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948, Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von 1966, Internationaler Pakt über bürgerliche und politische Rechte von 1966, ILO-Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit von 1998. Die Bundesregierung hat 2016 mit dem **Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte** (NAP) die Grundlage für die Umsetzung der VN-Leitprinzipien in Deutschland geschaffen. Darin hat sie ihre Erwartung zum Ausdruck gebracht, dass alle in Deutschland ansässigen Unternehmen bei ihren

Aktivitäten und Geschäftsbeziehungen die im NAP beschriebenen Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt in einer ihrer Größe, Branche und Position in der Liefer- und Wertschöpfungskette angemessenen Weise umsetzen.

**ILO-Kernarbeitsnormen** mit ihren vier Grundprinzipien Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung der Zwangsarbeit, Abschaffung der Kinderarbeit sowie Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Die Kernarbeitsnormen sind grundlegende Arbeitsstandards, die menschenwürdige Arbeitsbedingungen und ihren hinreichenden Schutz gewährleisten sollen. Sie wurden 1998 in der Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit sowie in deren Folge-mechanismen festgeschrieben.

**OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen** (1974, überarbeitet 2011) mit Festlegungen zu verantwortlichem Unternehmensverhalten bezüglich Menschenrechten, Transparenz und Information, Arbeitsbeziehungen, Umwelt, Korruption, Verbraucherschutz, Technologietransfer, Wettbewerb und Besteuerung sowie mit Regelungen zu Beschwerde-, Prüf- und Schlichtungsverfahren. Die OECD hat zudem einen allgemeinen Due-Diligence-Leitfaden verabschiedet (2018) sowie sektorspezifische Leitfäden erstellt (z. B. zu Konflikt-mineralien, Textil- und Schuhindustrie, für den Finanzsektor sowie für die Landwirtschaft).

**Dreigliedrige Grundsatzklärung der ILO über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik** (1977, überarbeitet 2017). International tätige Unternehmen erhalten darin wichtige Hinweise, wie sie ihre CSR-Maßnahmen im Einklang mit den ILO-Kernarbeitsnormen und darüber hinausgehenden internationalen Arbeitsübereinkommen und -empfehlungen ausgestalten können.

# 03

## FÜHRUNGS- UND MANAGEMENTPRINZIPIEN

**Gesellschaftliche Verantwortung kann in Unternehmen nur dann lebendig und innovativ gelebt werden, wenn sich das Management und die Beschäftigten bestimmten grundlegenden Prinzipien verpflichtet fühlen. In vielen Unternehmen sind sie fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie und des unternehmerischen Handelns. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen hat das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns eine lange Tradition. Heute wird dieses Leitbild insgesamt auf eine nachhaltige und an Werten ausgerichtete Unternehmens- und Führungskultur bezogen.**

Die folgenden Prinzipien geben Unternehmen insbesondere dann Orientierung, wenn notwendige Informationen in der Lieferkette fehlen, bei widerstreitenden Anforderungen aus internationalen Normen und gesetzlichen Regeln oder bei sonstigen Formen der Unsicherheit:

### **1 Integrität:**

meint die Orientierung an Werten wie Ehrlichkeit, Respekt und Zuverlässigkeit sowie das Engagement und Vorbildverhalten von Führungskräften, das über Compliance mit den Rechtsvorschriften hinausgeht.

### **2 Nachhaltigkeit:**

meint die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf ökologisch verträgliches, sozial ausgewogenes und ökonomisch erfolgreiches sowie integrires Wirtschaften.

### **3 Risikobewusstsein:**

meint, die Risiken und Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehungen in Liefer- und Wertschöpfungsketten zu identifizieren, zu verhüten bzw. zu minimieren im Hinblick auf Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerrechte, Umwelt, Korruption sowie Verbraucherinteressen.

### **4 Beteiligung:**

meint die Einbeziehung der an der Lieferkette beteiligten Hauptakteure in für sie relevante Dialog- und gegebenenfalls Monitoringprozesse. Dazu gehören vor allem Repräsentanten der Beschäftigten, Gewerkschaften, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Lieferanten, Dienstleister, Kunden und weiterer, von der Geschäftstätigkeit unmittelbar Betroffener.

### **5 Effektivität:**

meint das Management und den Umgang mit identifizierten Risiken mit dem Ziel, eine tatsächliche Veränderung und Verbesserung der Praxis zu erzielen.

### **6 Gesellschaftlicher Mehrwert:**

meint, Unternehmen zu ermutigen, Möglichkeiten zur Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle auszuloten, die die eigene Konkurrenzfähigkeit erhöhen und gleichzeitig die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bedingungen verbessern.

### **7 Kommunikation:**

meint die Bereitschaft, intern wie extern Auskunft darüber zu geben, wie das Unternehmen Risiken und nachteiligen Auswirkungen begegnet. Das gilt insbesondere, wenn Belange von betroffenen Interessengruppen tangiert sind.

### **8 Transparenz:**

meint, Produktions-, Geschäfts- und Entscheidungsprozesse klar zu strukturieren, intern zu dokumentieren und mit eindeutigen Verantwortlichkeiten nachvollziehbar zu gestalten. Transparenz über die eigene Liefer- und Wertschöpfungskette ist ein wichtiger Faktor für die nachhaltige Geschäftstätigkeit und die Vermeidung von Korruption.

### **9 Kontrolle:**

meint, die Angemessenheit und Effektivität der ergriffenen Maßnahmen regelmäßig entsprechend anerkannter Standards zu überprüfen, sie an den angestrebten Zielen zu messen und bei Bedarf zu korrigieren.

# 04

## WESENTLICHE ELEMENTE EINES VERANTWORTLICHEN MANAGEMENTS VON LIEFER- UND WERTSCHÖPFUNGSKETTEN

**Um die beschriebenen internationalen Standards und die daraus abgeleiteten Führungsprinzipien für das nachhaltige Management von Liefer- und Wertschöpfungsketten in die betriebliche Praxis umzusetzen, ist ein geeignetes Management erforderlich.**

Die hier skizzierten Elemente – wie sie auch in den VN-Leitprinzipien und im Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte der Bundesregierung sowie in den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen zu finden sind –

bieten einen ersten Überblick. Sie sind bei der Umsetzung nicht als starre Abfolge zu verstehen, sondern als Elemente eines lebendigen und kontinuierlichen (Lern-)Prozesses, der regelmäßig anhand von Einzelergebnissen überarbeitet und weiterentwickelt werden sollte. Bei der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung der Elemente sollten die jeweils relevanten Standards genutzt werden. Die notwendige Tiefe und Breite der Sorgfaltsprüfung hängt dabei von der Größe des Unternehmens, seiner Branche, der Art der Geschäftstätigkeit und der Schwere des Risikos ab.

### ► GRUNDSATZERKLÄRUNG: Verständnis entwickeln

Mit einer Grundsatzerklärung verdeutlicht ein Unternehmen nach innen wie außen, wofür es steht und welche ethischen Grundsätze es als besonders relevant für die eigene Geschäftstätigkeit ansieht. Die Grundsatzerklärung kann beispielsweise ein Code of Ethics, ein Code of Conduct oder ein Global Framework Agreement sein, die als Maßstab des eigenen Handelns sowohl intern als auch extern kommuniziert werden. In der Grundsatzerklärung legt die Unternehmensführung dar, wie sie ihre Verantwortung versteht, welchen Zielen sie sich verschreibt, mit welchen Managementprozessen sie den jeweiligen Herausforderungen gegebenenfalls begegnet und welche entsprechenden Erwartungen sie an ihre Belegschaft und Geschäftspartner stellt. Die betroffenen Beschäftigten und Beauftragten sowie die Fach- und Führungskräfte des Unternehmens sollten informiert und bei Bedarf entsprechend ihren Aufgaben geschult oder qualifiziert werden.

### Orientierungsfragen

- Verfügt das Unternehmen über eine von der Unternehmensleitung verabschiedete Grundsatzerklärung?
- Bezieht sich die Grundsatzerklärung auf die in Kapitel 02 genannten Standards?
- Werden entsprechende Risiken der eigenen Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehungen thematisiert?
- Werden klare Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens festgelegt?
- Wird die Grundsatzerklärung intern und extern kommuniziert?



### ► RISIKOANALYSE: Auswirkungen erfassen

Ein zentrales Ziel verantwortlichen Managements von Liefer- und Wertschöpfungsketten ist es, die Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns auf die Menschen zu kennen, die seine Produkte herstellen, transportieren, verkaufen, konsumieren und auf Grund einer Geschäftsbeziehung mit der Geschäftstätigkeit, den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens unmittelbar verbunden sind. Risiken zu erfassen heißt insbesondere, einen Überblick zu gewinnen über die eigenen Beschaffungsprozesse, über die Struktur und Akteure in der Lieferkette sowie über die wichtigen Personengruppen einschließlich der Anwohnenden, die von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens betroffen sein können.

Ein erhöhtes Risiko kann insbesondere durch Geschäftsbeziehungen in Ländern entstehen, in denen Menschenrechtsverletzungen existieren, Arbeitnehmerrechte nicht geachtet werden oder Korruption verbreitet ist, aber auch, wenn in Lieferketten viele Unterauftragnehmer beteiligt sind. Eine erste Analyse potenzieller Risikofelder kann nach Geschäftsfeldern, Produkten oder auch Standorten erfolgen. Sie ist insbesondere dann aussagekräftig, wenn sowohl die relevanten Beschäftigten und Betriebsräte als auch lokale Ansprechpartner wie staatliche Behörden, Sozialpartner, Nichtregierungsorganisationen und betroffene Gruppen einbezogen werden.

### ► RISIKOMANAGEMENT: Maßnahmen definieren und durchführen

Dort, wo Unternehmen bei der Risikoanalyse potenzielle Risiken oder Probleme feststellen, sollten sie als Teil ihres Risikomanagements geeignete Maßnahmen zur Vermeidung und gegebenenfalls zur Wiedergutmachung ergreifen. Ziel ist es dabei, die festgestellten nachteiligen Auswirkungen so zu bearbeiten, dass es zu angemessenen Verbesserungen der Situation kommt. Je komplexer die Wertschöpfungsketten von Unternehmen sind, desto notwendiger ist ein systematisches Management mit betriebsinternen Zuständigkeiten, um nachteilige Auswirkungen der Geschäftstätigkeit angemessen zu bewerten und anzugehen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist es wichtig, angesichts begrenzter Ressourcen zu priorisieren. Wichtig ist es, dort zu beginnen oder auf bestehende Prozesse aufzubauen, wo das Risiko nachteiliger Auswirkungen am höchsten ist. Die Identifizierung von Geschäftsfeldern mit besonderen menschenrechtlichen Herausforderungen und die Verarbeitung einschlägiger Informationen über Lieferanten, Unterauftragnehmer, Dienstleister, Kunden und andere relevante Partner sind dabei wesentliche Schritte.

Wenn sich z. B. herausstellt, dass ein wichtiger Zulieferer an seinem Produktionsstandort grundlegende Arbeitsschutzbestimmungen nicht einhält, können Trainingsangebote eine geeignete Lösung sein. Werden an einem Produktionsstandort Niedrigstlöhne gezahlt, kann – unter Beachtung der Rechtsvorschriften – die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sinnvoll sein, um sich gemeinsam für faire Löhne einzusetzen und gleichzeitig die eigene Wettbewerbsfähigkeit

#### Orientierungsfragen

- Ermittelt das Unternehmen regelmäßig die Risiken seiner Geschäftstätigkeit, Geschäftsbeziehungen, Produkte und Dienstleistungen?
- Werden auch Risiken ermittelt, die über die erste Ebene der Lieferkette hinausgehen (z. B. Unterauftragsvergabe)?
- Führt das Unternehmen bei identifizierten Risiken eine Folgenabschätzung (Auswirkungen) durch?
- Werden die identifizierten Risiken und deren Auswirkungen unternehmensspezifisch bewertet und priorisiert?
- Werden bei der Ermittlung von Risiken die betroffenen Stakeholder identifiziert und einbezogen?

#### Orientierungsfragen

- Integriert das Unternehmen die Ergebnisse der Risikoanalyse in bestehende oder zu entwickelnde Prozesse?
- Werden die Ergebnisse der Risikoanalyse in Unternehmensabteilungen, insbesondere im Einkauf, berücksichtigt?
- Werden die Beschäftigten (beispielsweise im Einkauf) geschult, um die Ergebnisse der Risikoanalyse in ihre Tätigkeitsbereiche zu integrieren?
- Werden entsprechende Erwartungen an Zulieferer kommuniziert und überprüft und werden gegebenenfalls Hilfen angeboten?
- Versucht das Unternehmen, beim Management seiner Risiken und deren Auswirkungen mit anderen Unternehmen, Sozialpartnern, NGOs, staatlichen Behörden und Betroffenen zu kooperieren?

zu wahren. Es kann ratsam sein, mit weniger Lieferanten über einen längeren Zeitraum zusammenzuarbeiten und so Vertrauen aufzubauen. →

### ► WIRKSAMKEITSKONTROLLE: Veränderung bewirken

Regelmäßige Kontrollen sind Teil eines effektiven Risikomanagements. Hier können Instrumente zum Einsatz kommen, die teilweise auch schon in anderen Zusammenhängen verwendet werden, etwa Audits und Vor-Ort-Inspektionen. Auch Rückmeldungen oder Beschwerden betroffener Personengruppen einschließlich anonymer Hinweise können aufschlussreiche Erkenntnisse zutage fördern. Effektiv kann eine Wirksamkeitskontrolle sein, die systematisch, regelmäßig und an qualitativen und quantitativen Indikatoren orientiert erfolgt. Minimiert die veränderte Einkaufspraxis tatsächlich die zuvor festgestellten Risiken? Haben die wichtigsten Zulieferer den vereinbarten Verhaltenskodex berücksichtigt? Die Beantwortung solcher Fragen kann Aufschluss darüber geben, ob Verbesserungen vor Ort eintreten können. Wenn die Wirksamkeitskontrolle zu dem Ergebnis kommt, dass die bisherigen Maßnahmen nicht effektiv waren, gilt es, entsprechend nachzusteuern.

#### Orientierungsfragen

- Gibt es ein regelmäßiges Monitoring?
- Sind die relevanten Stakeholder im Rahmen der Wirksamkeitskontrolle beteiligt worden?
- Wurden auch relevante Stakeholder vor Ort einbezogen?
- Wird die Wirksamkeit gegebenenfalls auch durch unabhängige Dritte geprüft?
- Steuert das Unternehmen bei Feststellung fehlender Wirksamkeit nach?

### ► KOMMUNIKATION: Intern und extern

Es gibt verschiedene interne wie externe Personengruppen, die sich für die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens interessieren: Beschäftigte, Sozialpartner, Investoren, Aktionäre, die Zivilgesellschaft, Konsumenten oder auch Kunden und Geschäftspartner. Sie alle fragen immer häufiger danach, wie Unternehmen mit sozialen, ökologischen und ökonomischen Risiken umgehen, welche Rolle Menschenrechte in der Lieferkette spielen oder was gegen Korruption getan wird. Die seit 2017 bestehende gesetzliche CSR-Berichtspflicht für bestimmte große kapitalmarktorientierte Unternehmen stärkt das Bewusstsein hierfür. Eine transparente und nachvollziehbare Berichterstattung über die eigene Nachhaltigkeitsstrategie kann die Glaubwürdigkeit steigern. Menschenrechte, Arbeits-, Sozial-, Umwelt- und Anti-Korruptionsstandards sind schon lange Bestandteil nationaler und internationaler Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, etwa des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes oder der Global Reporting Initiative. Für die meisten Unternehmen ist eine regelmäßige, standardkonforme Berichterstattung zur eigenen Nachhaltigkeitsstrategie eine große Herausforderung, wird aber dennoch von zahlreichen großen Unternehmen schon viele Jahre praktiziert. Sie kann aber auch kleinen und mittleren Betrieben helfen, wesentliche, strategisch bedeutende Themen zu identifizieren, Ziele zu setzen sowie interne Abläufe zu optimieren. So können Unternehmen ihre nachhaltige Entwicklung als Ganzes fördern.

#### Orientierungsfragen

- Sammelt das Unternehmen Informationen und Daten, um die Umsetzung der wesentlichen sozialen, ökologischen, menschenrechtlichen und Anti-Korruptionsaspekte dokumentieren zu können?
- Wird intern wie extern darüber berichtet?
- Besteht eine Berichtspflicht?
- Orientiert sich das Unternehmen bei der Berichterstattung an international anerkannten Berichtsstandards?
- Wird adressatengerecht und in den erforderlichen Sprachen berichtet?

#### ► **BESCHWERDEVERFAHREN: Risiken frühzeitig erkennen**

Für ein Unternehmen ist es von Vorteil, frühzeitig und präventiv mögliche nachteilige Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit zu identifizieren. Das kann insbesondere gelingen, wenn Betroffene die Möglichkeit haben, dem Unternehmen Missstände und Fehlverhalten zu melden. Dem dient die Einrichtung eigener oder alternativ die Beteiligung an externen Beschwerdeverfahren, etwa im Rahmen von Brancheninitiativen.

Beschwerdeverfahren sind effektiv, wenn sie zugänglich, ausgewogen und berechenbar sind und ihre Inanspruchnahme nicht negativ sanktioniert wird. Dafür kann es sinnvoll sein, anonyme Anlaufstellen einzurichten. Die betroffenen Stakeholdergruppen sollten über die bestehenden Beschwerdeverfahren und Verfahren zur Wiedergutmachung verständlich und – soweit relevant – in verschiedenen Sprachen informiert werden.

#### **Orientierungsfragen**

- Gibt es ein Beschwerdeverfahren oder beteiligt sich das Unternehmen an einem externen Verfahren?
- Ist das Beschwerdeverfahren bei den relevanten Stakeholdern bekannt und in den erforderlichen Sprachen zugänglich?
- Gibt es anonyme, geschützte Hotlines für Whistleblower?
- Werden die Aspekte Neutralität und Wahrung der Anonymität im Beschwerdeverfahren angemessen berücksichtigt?
- Werden angemessene Korrekturen an den bestehenden Managementsystemen vorgenommen?

#### ► **UNTERSTÜTZUNG: Brancheninitiativen und Leitfäden**

Grundsätzlich kann es sich lohnen, mit Unternehmen der gleichen Branche und mit ähnlichen Risiken zu kooperieren – etwa im Rahmen des (Deutschen) Global Compact Netzwerkes oder in Brancheninitiativen wie der Nachhaltigkeitsinitiative der deutschen Chemie (Initiative Chemie<sup>3</sup>), dem Bündnis für nachhaltige Textilien oder dem Forum Nachhaltiger Kakao. Hierher gehören auch die Handlungs- und Unterstützungsmöglichkeiten der Gewerkschaften und Betriebsräte, wie sie beispielsweise in „Global Framework Agreements“ beschrieben sind.

Zur Umsetzung der angeführten internationalen Standards und der hier beschriebenen Managementsysteme existiert eine Reihe praktischer Leitfäden und Umsetzungshilfen, die Unternehmen das erforderliche Know-how an die Hand geben. Die Bundesregierung hat gemeinsam mit den Mitgliedern des Nationalen CSR-Forems eine entsprechende Übersicht erstellt, die regelmäßig aktualisiert wird. Sie ist zu finden unter: <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Unternehmerische-Sorgfaltspflicht/Umsetzungshilfen/umsetzungshilfen.html>

# 05

## LIEFERKETTEN GEMEINSAM NACHHALTIG GESTALTEN

**Die Verantwortung für die nachhaltige Gestaltung von Liefer- und Wertschöpfungsketten liegt nicht allein bei der Wirtschaft und ihren Unternehmen. Diese Herausforderung ist gesellschaftlicher Natur und betrifft eine Vielzahl beteiligter und betroffener Akteure wie Regierungen, staatliche Verwaltungen, Verbände, Kammern, Gewerkschaften und andere Organisationen der Zivilgesellschaft.**

Im Folgenden werden Wege aufgezeigt, wie Sozialpartner, Verbände, Kammern, Organisationen der Zivilgesellschaft sowie die Bundesregierung dazu beitragen können, Unternehmen bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung zu unterstützen. Dies kann durch Information und Beratung, durch Hilfen zur Vorsorge und Beachtung von Standards wie auch durch Beteiligung an konstruktiven Lösungsbemühungen in Konfliktfällen geschehen. Je mehr die jeweiligen Kräfte gebündelt und die verschiedenen Initiativen koordiniert werden, umso besser wird es gelingen, Menschenrechten, Arbeits-, Sozial-, Umwelt- und Anti-Korruptionsstandards in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten Geltung zu verschaffen.

### Rolle von Sozialpartnern, Kammern und Zivilgesellschaft

Die im CSR-Forum vertretenen Organisationen der Sozialpartner, Verbände, Kammern und der Zivilgesellschaft wollen – soweit für sie zutreffend und möglich – dazu beitragen, die verantwortungsvolle Gestaltung nachhaltiger Liefer- und Wertschöpfungsketten zu befördern, indem sie

- in den eigenen Organisationen, in Unternehmen und in der Öffentlichkeit unter Hinweis auf diese Erklärung sensibilisieren und informieren;
- über die in Kapitel 02 genannten Standards informieren, deren Inhalte erläutern und damit zu deren Verbreitung beitragen;

- gemeinsam mit der Bundesregierung zielführende sektorspezifische Ansätze unterstützen und dort, wo sie noch nicht vorhanden sind und Branchen diese initiieren möchten, sich an entsprechenden Dialogen gemäß ihren Ressourcen beteiligen.

Die Sozialpartner werden diese Erklärung dazu nutzen, um in den Unternehmen das Thema nachhaltige Liefer- und Wertschöpfungsketten zu befördern.

Die Kammern bieten verstärkt Beratung, Schulungen und Veranstaltungen an, um Unternehmen bei dem verantwortungsvollen Management ihrer Liefer- und Wertschöpfungsketten zu unterstützen und Prozesse der Sorgfaltsprüfung anzustoßen. Über das Netzwerk der Auslandshandelskammern werden auch Unternehmen im Ausland in Kooperation mit den jeweiligen Botschaften vor Ort informiert. Gemeinsam mit den Sozialpartnern und anderen Verbänden werden sie branchenspezifische Initiativen unterstützen.

Die zivilgesellschaftlichen Organisationen des CSR-Forums werden aktiv dazu beitragen, die Relevanz verantwortungsvoller Unternehmensführung und eines nachhaltigen Managements von Liefer- und Wertschöpfungsketten deutlich zu machen. Als Stakeholder tragen sie damit zur Sensibilisierung von Politik, Unternehmen, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowie Bürgerinnen und Bürgern bei. Als Hinweisgeber können sie helfen, angemessen mit Sorgfaltspflichten umzugehen, indem sie vor Risiken warnen, Probleme identifizieren und dazu beitragen, Missstände abzustellen. Dort, wo es ihnen möglich ist, werden sie Unternehmen im kritischen Dialog zur Seite stehen und beispielsweise bei der Einrichtung wirksamer Beschwerdemöglichkeiten mitwirken oder durch ihre internationalen Verbindungen Hilfestellung bei der Kontaktaufnahme zu akut oder potenziell betroffenen Personengruppen leisten.

### Rolle der Bundesregierung

Die im Nationalen CSR-Forum vertretenen Organisationen erwarten von der Bundesregierung, dass sie

- (1) ihrer Schutzpflicht gerecht wird und sich auf geeignete Weise engagiert, Menschenrechten, Arbeits-, Sozial-, Umwelt- und Anti-Korruptionsstandards weltweit Geltung zu verschaffen;
- (2) Angebote schafft, um Unternehmen zu unterstützen, ihre Lieferketten so verantwortlich und nachhaltig wie möglich zu gestalten;
- (3) durch geeignete Mittel und Maßnahmen auch die übrigen Stakeholder unterstützt, ihre jeweilige Expertise im Sinne der Verwirklichung dieser gemeinsamen Ziele bestmöglich einzubringen.

Dazu sollte die Bundesregierung unter anderem

- alle Informationen der verschiedenen Bundesministerien zu Unterstützungsangeboten (z. B. Beratung im In- und Ausland, Vision Zero Fund, branchenspezifische Initiativen, Leitfäden, Trainingsangebote, regionale Informationsveranstaltungen, Best Practices etc.) sowie zur Umsetzung des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte fortlaufend auf der zentralen Informationsplattform [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de) bündeln;
- branchenweite Ansätze fördern und die wichtigsten branchenspezifischen Risiken in den Lieferketten der deutschen Wirtschaft identifizieren und systematisieren. Auf dieser Grundlage kann sie gemeinsam mit Unternehmen, Sozialpartnern, Kammern und Nichtregierungsorganisationen Lösungskonzepte in Form von Handlungsanleitungen erarbeiten und in Pilotprojekten erproben;

- im Ausland zum Aufbau von Netzwerken beitragen, um dort tätige Unternehmen länderspezifisch zu beraten und zu informieren. Solche Netzwerke sollten von den jeweiligen Auslandsvertretungen betreut und unterstützt werden. Sie sollten unter anderem über die Menschenrechtssituation vor Ort, über Korruption sowie die lokale Gesetzgebung informieren, auf bestehende Trainingsangebote hinweisen oder weitere Kontakte zu Behörden oder Nichtregierungsorganisationen vermitteln;
- die Verbreitung und den Austausch über die praktische Anwendung der in Kapitel 02 genannten internationalen Standards national und international befördern. Innerhalb der EU sollte sie auf eine kohärente Umsetzung der Nationalen Aktionspläne für Wirtschaft und Menschenrechte hinwirken. Gemeinsam mit internationalen Organisationen wie den Vereinten Nationen, der ILO und der OECD sollte sie sich in multilateralen Foren weiterhin für nachhaltige Lieferketten einsetzen, um global auf die Angleichung der Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen hinzuwirken.

Die verantwortungsvolle Gestaltung von Liefer- und Wertschöpfungsketten durch die gemeinsame Anstrengung aller gesellschaftlichen Stakeholder kann einen wesentlichen Beitrag zu einer national und international nachhaltigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung leisten.

## Über das Nationale CSR-Forum der Bundesregierung

Das Nationale CSR-Forum ist ein Multi-Stakeholder-Gremium, das die Bundesregierung in Fragen der Unternehmensverantwortung berät. 2009 wurde es vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen. Dem CSR-Forum gehören die für CSR maßgeblichen Akteure aus Wirtschaft, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft sowie die beteiligten Bundesressorts an. Es berät und begleitet die Bundesregierung bei der Konzeption und Umsetzung ihrer nationalen CSR-Strategie einschließlich der Umsetzung des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte und erarbeitet Empfehlungen zu deren Weiterentwicklung. Die Akteure entscheiden im Konsens, Vertreter der Bundesregierung besitzen dabei kein Stimmrecht.

## Akteure des Nationalen CSR-Forums der Bundesregierung



BertelsmannStiftung



Hochschule zwischen  
Wirtschaft, Kultur und Politik

## Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,  
Referat Information, Monitoring, Bürgerservice, Bibliothek  
53107 Bonn

Stand: November 2018

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: A429

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: <http://www.bmas.de>

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: [info.gehoerlos@bmas.bund.de](mailto:info.gehoerlos@bmas.bund.de)

Telefax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon: [gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de](mailto:gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Referat VI b 3 „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“

Wilhelmstraße 49

10117 Berlin

E-Mail: [info@csr-in-deutschland.de](mailto:info@csr-in-deutschland.de)

Internet: [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

[www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de)

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.



