



# 2

csr.impuls.booklet

## Business Case: Menschenwürdige Arbeitsbedingungen

Gefördert von:

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.“**

## Ein Engagement für menschenwürdige Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette lohnt sich

- Sicherung der Reputation der Marke
- Verbesserte Qualität der Produkte
- Erhöhte Bindung der eigenen Mitarbeitenden

## Was können Sie tun?

- Den Prozess „Nachhaltigkeit“ transparent machen
- Unterstützende Initiativen nutzen und mit den Partnern in der Lieferkette kooperieren
- Strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen



CSR | *lohnt sich!*



# 1. Worum geht es bei Sicherstellung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette?

## Die Bekleidungsindustrie im Blick der Öffentlichkeit

Berichterstattungen und Diskussionen über die Arbeitsbedingungen, vorrangig Existenzsicherung wie auskömmliche Löhne sowie Arbeitsschutz und -sicherheit in produzierenden Ländern wie Bangladesch und Indien sind häufig. Sie zwingen Unternehmen proaktiv zu handeln, wollen sie nicht in den Verdacht geraten, Nutznießer ausbeuterischer Verhältnisse zu werden. Derartige Arbeitsbedingungen entpuppen sich heute für die Modeunternehmen als unternehmerischer Risikofaktor für die Reputation und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Menschenwürdige Arbeit sicherzustellen ist eine Forderung, die sich aus den Menschenrechten ableitet.

Eine auskömmliche Existenz durch bezahlte Arbeit ist Grundvoraussetzung um der Armutsfalle zu entkommen. Viele Länder garantieren einen Mindestlohn. Aber auch dort wo Mindestlohn gezahlt wird, reicht er selten zum Überleben. Gesundheit wiederum ist Voraussetzung, um arbeiten und den Lebensunterhalt bestreiten zu können.

Überlange Arbeitszeiten und nicht-existenzsichernde Arbeitslöhne, missachtete Arbeitsrechte und vernachlässigte Arbeitssicherheit in den Produktionsbetrieben sind zentrale Problemfelder in der Wertschöpfungskette.

## Maßstäbe der Prüfung der menschenwürdigen Arbeit

Die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labor Organization, ILO) umfassen u.a.

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

## Ursachen der Verletzung guter und menschenwürdiger Arbeitsbedingungen

Der Druck des Marktes wirkt auf die Textil- und Bekleidungsunternehmen, die ihrerseits Kostendruck und Risiken in die Wertschöpfungskette weitergeben. Ein großer Teil der Kosten eines T-Shirts wird über Werbung und den Einzelhandel auf dem Weg

zum Kunden erzeugt. Der Anteil der Lohnkosten in der Produktion an einem konventionell hergestelltem T-Shirt wird zwischen 1% und ca. 2,5% geschätzt. Die Kosten eines T-Shirts werden von Hess Natur exemplarisch aufgeschlüsselt.

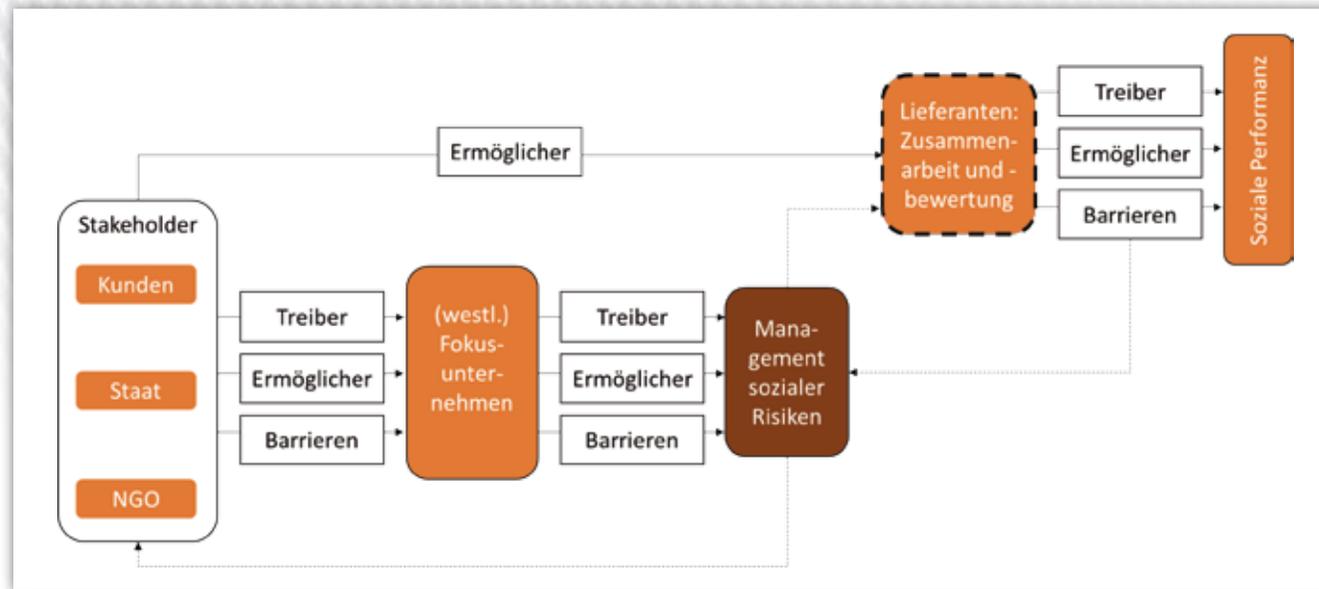


### Die Gestaltung einer sozial verantwortlichen Wertschöpfungskette ist komplex und benötigt ein Engagement vieler Akteure.

Wichtigste Treiber für ein Engagement der sozialen Verantwortung in der Wertschöpfungskette sind neben den Medien die Nicht-Regierungsorganisationen (Non Governmental Organizations). Sie sind Kritiker der Unternehmen, aber auch Partner: Sie geben Hilfestellungen zur Umsetzung von Sozialstandards in der Wertschöpfungskette über Leitlinien und Standards. Kunden und Staat spielen eine eher nachrangige Rolle, auch wenn gesetzliche Regelungen einzuhalten sind. Nicht zu unterschätzen sind allerdings Anreize zur Korruptionsbekämpfung.

### Das Management der sozialen Risiken in der Wertschöpfungskette umfasst drei Bereiche:

1. Die Zusammenarbeit mit den Lieferanten basiert auf dem Aufbau von **Compliance-Strukturen** beim Lieferanten, wobei auf Kooperation und Weiterentwicklung geachtet werden muss. Die Aufgabe der westlichen Unternehmen umfasst eine Überprüfung der eigenen Beschaffung, indem Kosten und Lieferzeiten überprüft werden müssen oder Anreize gesetzt werden müssen.
2. Eine **Lieferantenbewertung** erfolgt durch ein externes Monitoring durch Agenturen oder Multistakeholder-Initiativen. Eine Unterstützung durch Weiterbildung der Lieferanten sollte bei Problemen erfolgen.
3. Ein nach anerkannten Kriterien strukturiertes **Reporting** schafft interne und externe Transparenz und kann helfen, mehr Aufmerksamkeit für kritische Themen zu erzeugen.



Nicht alle Lieferanten sind für Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen aufgeschlossen. Auch sie befürchten oft Wettbewerbsnachteile. Trotzdem engagieren sich etliche deutsche Textil- und Bekleidungsunternehmen in vielfältiger Weise und mit großem Nachdruck für menschenwürdige Arbeit in den Wertschöpfungsketten. Das Unternehmen Bierbaum und Proenen hat sich einen Leadership-Status in der Fair Wear Foundation (FWF) erarbeitet und ist Mitglied im Bündnis für nachhaltige Textilien. Van Laack strebt diesen Status ebenfalls für seine Produktionsstätten in Vietnam und Tunesien an. Hopp KG will nicht tolerieren, dass seine Zulieferbetriebe in China mittels Kinderarbeit produzieren und engagiert sich daher u.a. in amfori/BSCI und im Bündnis für nachhaltige Textilien. Brax bekennt sich auf den

Unternehmensseiten mittels eines strukturierten Nachhaltigkeitsberichts zu einem Engagement in amfori/BSCI und verweist auf einen Download zum Modern Slavery Act Statement. Unternehmen wie Dibella, Blycolin und Lamme Textile Management setzen sich mit dem Chetna-Projekt dafür ein, dass beim Baumwollanbau nicht nur ökologische, sondern auch soziale Aspekte berücksichtigt werden.

Mittelständische Unternehmen sind oft zu klein, um alleine ausreichend Marktmacht aufzubauen. Verbände und Multistakeholder-Initiativen bündeln Ressourcen und helfen Kompetenzen aufzubauen.

**amfori/ BSCI fokussiert auf internationale Standardisierung und Harmonisierung, Entwicklung in den Produktionsländern und Sensibilisierung in den westlichen Unternehmen.**

Es soll eine einheitliche Lösung für Unternehmen angeboten werden, um Sozialstandards entlang der gesamten Produktions- und Lieferkette zu verbessern. Die Inhalte des Verhaltenskodexes der amfori/BSCI umfassen die grundlegenden sozialen Themen, wie Versammlungsfreiheit und Sicherstellen der Arbeits- und Menschenrechte in den Produktionsländern.

**Die Fair Wear Foundation (FWF) arbeitet überwiegend mit Produktionsstandorten in Asien.**

Mitglied kann jedes Unternehmen aus dem Bekleidungssektor werden, das spezielle Voraussetzungen z. B. hinsichtlich seiner Produktionsstandorte für die Konfektion 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“. Existenzsichernde Löhne sind von hoher Bedeutung. Die Umstellung auf ein sozialeres Arbeitsumfeld und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit diversen Stakeholdern sind als Prozess zu betrachten.

**Das Bündnis für nachhaltige Textilien ist eine nationale Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und basiert auf drei Säulen.**

1. Individuelle Verantwortung umfasst eine Analyse der eigenen Wertschöpfungskette mit Maßnahmenplan (sog. Roadmap), der die Bündnisziele in Maßnahmen umsetzt, z. B. Vermeidung schädlicher Chemikalien, Korruptionsprävention und existenzsichernde Löhne. Die Roadmap wird extern evaluiert, ein Bericht über die Zielerreichung wird gefordert.
2. Ein gemeinsames Engagement umfasst Aktionen, die systemrelevante Aktivitäten vorantreiben. Hierzu wurde ein Steuerkreis gewählt mit Mitgliedern aus NGOs, Gewerkschaften, Regierung und Wirtschaft. Dabei geht es z. B. um die Unterstützung von Frauenrechten.
3. Gegenseitige Unterstützung erfolgt in einem gegenseitigen Lernen, Schulungen und Webinaren für lokale Unternehmen.

Das System-Handbuch der amfori/BSCI bietet ein Berechnungsschema für den Existenzbedarf an.

## 2. Berichtete Kosten und Nutzenaspekte im Engagement für eine sozial verantwortliche Wertschöpfungskette

### Aller Anfang ist schwer

Aus den Unternehmen in NRW wurden in den Workshops zu CSR und in Interviews teilweise folgende Hindernisse für ein Engagement genannt:

- fehlendes Qualitätsmanagementsystem
- fehlende Unterstützung durch das Management
- fehlende Langfristigkeit in den Unternehmen
- Kosten für Personal, Audits, Zertifizierungen, Mitgliedschaften und Trainings sowie Investitionskosten
- fehlende Expertise im Unternehmen, kein Wissen über CSR-relevante Themen
- Angst vor der Komplexität der Thematik:  
fehlende Risikobereitschaft
- fehlende Leitfäden und zu wenige Best Practice Beispiele
- fehlende Verhaltenskodizes
- Interkulturelle Probleme

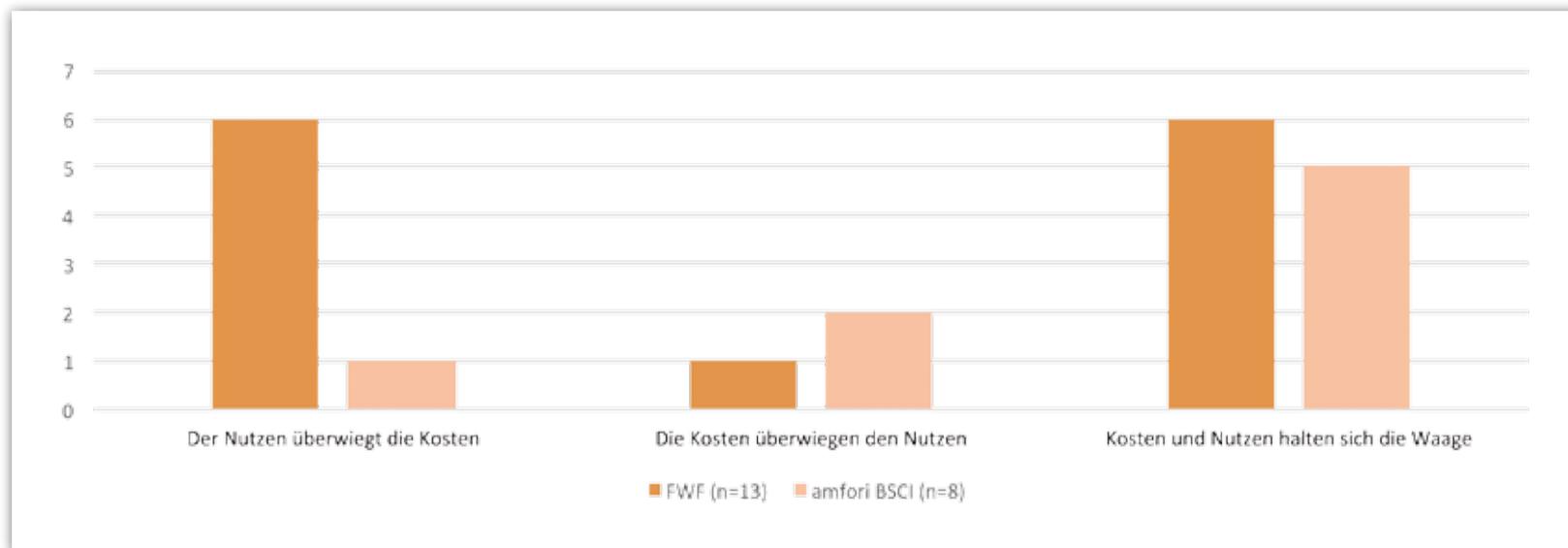


## Berichtete Nutzenaspekte

In einer strukturierten Befragung von 21 Unternehmen, die Mitglieder in amfori/BSCI oder der Fair Wear Foundation sind, antworteten elf Unternehmen: „Kosten und Nutzen halten sich die Waage“. Sieben Unternehmen nennen ein Überwiegen des Nutzens. Bei drei Unternehmen überwiegen die Kosten den Nutzen.

Die Nutzenaspekte sind vielfältig. Angst vor Verlust der Reputation ist ein starker Treiber. Unternehmen nennen daher Risikomanagement als einen Grund des Engagements.

Aber es werden auch explizite Nutzenaspekte genannt, wie Reputationsgewinn durch die Steigerung der Marke und der Arbeitgeberattraktivität.



Unternehmen, die von einem besonderen Nutzen des Engagements in menschenwürdige Arbeit in der Wertschöpfungskette berichten, sprechen von einem Return on Invest bis 1 zu 3.

## Ein Return on Invest im allgemeinen Engagement entsteht u.a. durch

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



### 3. Handlungsempfehlungen für eine sozial verantwortliche Wertschöpfungskette

#### Den „Prozess Nachhaltigkeit“ transparent machen

Es gibt viele Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen kann, um Arbeitsbedingungen in der Lieferkette sozialer zu gestalten. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass es sich um einen Prozess handelt, der Schritt für Schritt erfolgt. Mit diesem Prozess können Unternehmen transparent umgehen, ohne dass dies zwangsläufig der Unternehmensreputation schadet. Dies zeigen sehr deutlich die Mitglieder der Fair Wear Foundation oder der Brancheninitiative Maxtex, die sich für eine nachhaltigkeitsorientierte Textilwirtschaft einsetzen.

Auf Kundenseite gibt es vermutlich unterschiedliche Präferenzen, was den Stellenwert von sozialen Arbeitsbedingungen in der Lieferkette angeht, doch dem sozial verantwortlichen Konsumenten sind soziale Arbeitsbedingungen in der Lieferkette beim Konsum wichtig. Auch Textil- und Bekleidungsunternehmen im B2B Bereich, so Produzenten von Berufsbekleidung, deren Kunden nachhaltige Unternehmen wie Hotels sind, können mit Hinblick auf Kundengewinnung und -bindung profitieren. Aber auch Unternehmen, deren Kunden bisher nicht als sozial verantwortliche Konsumenten gelten, kommunizieren verstärkt Bemü-

hungen um soziale Bedingungen in der Lieferkette. Gründe sind Arbeitgeberattraktivität und Internal Branding. Beispiele hierfür sind Kik oder Primark.

Ein Nachhaltigkeitsprozess kann auf Kunden- und Mitarbeitende wirken und erzeugt im besten Fall Loyalität.



## Unterstützende Initiativen nutzen und mit den Partnern in der Lieferkette kooperieren

Da KMU in der Regel zu klein sind, um alleine die Herausforderungen in der Wertschöpfungskette, d.h. ihre Zulieferer positiv zu beeinflussen, ist eine Mitgliedschaft im Textilbündnis, bei der Fair Foundation oder amfori BSCI empfehlenswert. Man kann z.B. die Liste amfori/BSCI audierter Zulieferer nutzen. Wesentlich geht es in diesen Initiativen um Verhinderung von Diskriminierung und Gewalt gegen Arbeitende, Verbot von Kinderarbeit, existenzsichernde Löhne, Verhinderung überlanger Arbeitszeiten, Verbot von Zwangsarbeit, Sicherstellen von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sowie Antikorruption. Dadurch schafft man auch gute Lieferantenbeziehungen und kann Qualitätssteigerungen erreichen.

Eine Mitgliedschaft in Verbänden und Multistakeholder-Initiativen bündelt Ressourcen, erzeugt Kompetenzen innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens.



### Strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen

Zur unternehmerischen Verantwortung gehören auch Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber den wesentlichen Interessensgruppen einer Organisation. Viele gesellschaftlich verantwortungsbewusst handelnde Unternehmen wollen sich daher mit einer kontinuierlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung bewusst von anderen Unternehmen absetzen.

Übliche Verfahren basieren auf den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) oder dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Letzterer eignet sich besonders für den Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung und bietet für KMU eine eigene Handreichung an. Über Kennzahlen sollen Unternehmen befähigt werden, ihre Nachhaltigkeitsleistungen strukturiert und vergleichbar darzustellen. Kennzahlen ermöglichen darüber hinaus Branchenvergleiche, und man kann eine Optimierung eines Unternehmens über die Jahre nachverfolgen. Die Kennzahlen

dienen auch Finanzanalysten als Informationsquelle, da die Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftspraktiken zunehmend als eine mögliche Maßnahme des Risikomanagements verstanden wird, die den langfristigen Unternehmensbestand sicherstellen kann. Kennzahlensysteme allerdings setzen eine interne Organisation, d.h. ein Management und ein Controlling, voraus, um die Kennzahlen strukturiert zu erheben und in ein Reporting überführen zu können.

**Eine strukturierte und transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung schafft Vertrauen bei Kunden und Investoren.**

## Quellen

amfori/BSCI Social Compliance Initiative (2018). amfori BSCI System Manual.

Verfügbar unter: <https://www.amfori.org/sites/default/files/amfori-system-manual-2018.pdf>

amfori/Business Social Compliance Initiative (BSCI). <https://www.amfori.org/>

Bündnis für nachhaltige Textilien. <https://www.textilbuendnis.com/>

Fair Wear Foundation (FWF). <https://www.fairwear.org/>

Hess Natur (2016). Was kostet ein hessnatur T-Shirt in der Herstellung?

<https://www.hessnatur.com/magazin/was-kostet-ein-hessnatur-shirt-in-der-herstellung/>

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; doi:10.3390/su9010100 (online-Ressource).

MaxTex. <https://www.maxtex.eu/>

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. *Journal of Consumer affairs*, 35(1), 45-72.

Oxfam A Living Wage in Australia's Clothing Supply Chain Estimating factory wages as a share of Australia's retail price, 20 September 2017 <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/living-wage-australias-clothing-supply-chain-oxfam.html>

Töpfer, M. (2018). Arbeiten in der Modebranche: Die meisten wollen zu Adidas, die wenigsten zu Primark. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.dfv.de/presse/aktuellemitteilungen/TW-Studie%20%E2%80%9EWorking%20in%20Fashion%202018%E2%80%9C-3118>.

UN Charta Menschenrechte verfügbar unter: <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>

Unternehmenseiten, Workshops und Interviews mit den genannten Unternehmen

Weitere **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 und CSR
- 4 Business Case: Arbeitgeberattraktivität und CSR
- 5 Blickpunkt: Digitalisierung und CSR

Die **csr.impuls.booklets** sowie die dazugehörigen **csr.impuls.papiere** können Sie 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/)

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.

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.

### Impressum

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

### Projektpartner

