

**Sophie Grütze**

**Untersuchung der Arbeitsbedingungen „moderner Sklaverei“ in den Lieferketten von drei ausgewählten europäischen Textilunternehmen**



**Sophie Grütze**

**Untersuchung der Arbeitsbedingungen „moderner Sklaverei“ in den Lieferketten von drei ausgewählten europäischen Textilunternehmen**

Hofer Akademische Schriften

Reihe Einkauf & Logistik, Band 15

ISBN 978-3-935565-28-8

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2017 Sophie Grütze

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung. Dies gilt insbesondere für den Nachdruck, für Vervielfältigung, Bearbeitungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# **Hofer Akademische Schriften**

## **Einkauf & Logistik**

### **Band 15**

#### **Sophie Grütze**

Untersuchung der Arbeitsbedingungen „moderner Sklaverei“ in den Lieferketten von drei ausgewählten europäischen Textilunternehmen

#### **Die Autorin**

Sophie Grütze studierte von 2013 bis 2017 Internationales Management (B.A.) mit Schwerpunkt Logistik und Einkauf an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hof/Saale.

#### **Herausgeber**

Prof. Dr. Willi Darr

Prof. Dr. Friedwart Lender

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hof,

Alfons-Goppel-Platz 1, 95028 Hof/Saale



## **Vorwort der Herausgeber**

Die weltweite Arbeitsteilung in den Wertschöpfungsketten der Industrie und des Handels ist eines der Paradigmen unserer Zeit. Hierbei ist die Kenntnis der kompletten Lieferkette, oder besser des kompletten Liefernetzwerkes, kaum gegeben, so dass deren Kontrolle und Steuerung nicht möglich ist. Die gesellschaftliche Diskussion dieses fehlenden Managements entzündet sich an den zum Teil eklatanten Skandalen zu den sozialen und ethischen Bedingungen, die insbesondere in der sog. „nicht-industrialisierten“ Welt herrschen. NGOs (Non-Governmental Organisations) haben schon seit Jahren auf diese Missstände aufmerksam gemacht. Die UNO hat hierzu mit ihren 10 Prinzipien des United Nations Global Compact die weltweit größte Initiative der verantwortungsvollen und nachhaltigen Unternehmensführung ins Leben gerufen. Die Menschenrechte und die Arbeitsnormen sind zwei wesentliche Bausteine dieser Initiative.

Die Gesetzgeber in den USA und in UK haben speziell zu diesen beiden Bedingungen mit dem US California Transparency in Supply Chains Act von 2010 bzw. dem UK Modern Slavery Act von 2015 gesetzliche Regelungen zur Sicherung der nachhaltigen Unternehmensführung geschaffen. Die UK-Regelung geht hierbei deutlich über die amerikanische Regelung hinaus: die Transparenz der Lieferkette, die Sicherstellung der Vermeidung von Sklavenarbeit, die Verantwortung des Managements und deren Veröffentlichung sind die zentralen Bausteine dieses UK Modern Slavery Act. Sie hat Gültigkeit für Unternehmen, die einen bestimmten Mindestumsatz im UK aufweisen. De facto betrifft dies alle international agierenden Unternehmen.

Die Verfasserin, Sophie Grütze, hat nun im Rahmen ihrer Bachelorarbeit untersucht, inwieweit diese Regelung nach einem Jahr Gültigkeit auch umgesetzt wurde. Die Verpflichtung der Unternehmen zur Veröffentlichung hat ihr dabei den Zugang zu den Sachverhalten gesichert. Sie hat in ihrer Untersuchung die Textilunternehmen Primark, Hennes&Mauritz und Inditex betrachtet, denn die Textilindustrie stand in den letzten Jahren immer wieder im Brennpunkt der Diskussion zu Menschenrechten und Arbeitsnormen.

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur Diskussion der verantwortungsvollen Unternehmensführung und wir wünschen dieser Arbeit eine lebhafte Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

Hof, Oktober 2017

Willi Darr  
Friedwart Lender





# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber .....	VII
Gliederung.....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XI

1. Der Modern Slavery Act und sein Hintergrund.....	1
1.1 Zahlen und Fakten.....	1
1.2 Klärung der Begriffe .....	3
1.3 Was fordert der Modern Slavery Act? .....	4
1.4 Wer ist verpflichtet ein Statement abzugeben? .....	6
1.5 Inhalte des Statements.....	8
1.5.1 Unternehmensstruktur und Aufbau der Lieferketten.....	9
1.5.2 Richtlinien innerhalb des Unternehmens.....	10
1.5.3 Due-Diligence-Prozesse .....	12
1.5.4 Risikobewertung und Risikomanagement .....	14
1.5.5 Leistungskennzahlen und ihre Rolle im Kampf gegen moderne Sklaverei.....	16
1.5.6 Mitarbeitertraining.....	17
1.6 Reaktion auf mögliche Vorfälle von moderner Sklaverei.....	18
2. Know The Chain .....	21
2.1 Konzept .....	21
2.2 Fragenkatalog.....	22
3. Bewertung ausgewählter Unternehmen.....	24
3.1. Muster: Unternehmensvergleich .....	24
3.2. Primark.....	27
3.2.1 Kurzprofil .....	27
3.2.2 Analyse des Berichts .....	27
3.2.3 Inkorporation des KnowTheChain-Fragenkatalogs .....	42
3.2.4 Fazit Primark .....	45
3.3 Hennes&Mauritz.....	46
3.3.1 Kurzprofil .....	46
3.3.2 Bisher veröffentlichte Informationen .....	47
3.3.3 Inkorporation des KnowTheChain-Fragenkatalogs .....	67
3.3.4 Fazit Hennes&Mauritz .....	68

3.4	Inditex .....	70
	3.4.1 Kurzprofil .....	70
	3.4.2 Bisher veröffentlichte Informationen .....	70
	3.4.3 Inkorporation des KnowTheChain Fragenkatalogs .....	82
	3.4.4 Fazit Inditex .....	83
3.5	Übersicht: Unternehmensvergleich .....	84
4.	Schlussfolgerung .....	86
5.	Anhang .....	89
6.	Literaturverzeichnis .....	XIII

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 3-1: Modell zur Bewertung der Transparenz der betrachteten Unternehmen .....	26
Abbildung 3-2: Auditbewertung der Lieferanten durch Primark im Jahr 2015 .....	34
Abbildung 3-3: Geschäftsmodell von Inditex mit Fokus auf den Bereichen Fertigung und Logistik .....	72
Abbildung 3-4: Endbewertung der Transparenz der betrachteten Unternehmen .....	85



# 1. Der Modern Slavery Act und sein Hintergrund

## 1.1 Zahlen und Fakten

Sklaverei kennt man aus den Zeiten der Kolonialisierung. Als Schiffe der damaligen Großmächte Menschen an Bord ihrer Schiffe zwangen und sie nach Amerika verschleppten, um dort Rohstoffe gegen sie einzutauschen. Sklaverei kennt man von Filmen über die amerikanische Geschichte, in denen meist Menschen afrikanischer Abstammung für weiße Familien auf Plantagen unter miserablen Umständen ihr Leben verbrachten, in Unterwürfigkeit, geschlagen und gedemütigt. Sklaverei kennt man aus Zeiten, die vergangen sind. Doch noch immer gibt es 45,8 Millionen Menschen<sup>1</sup>, die weltweit in moderner Sklaverei leben. Die Einführung von Gesetzen, die Sklaverei verbieten und unter Strafe stellen, reicht anscheinend nicht aus, um Menschen davor zu schützen. Vielmehr mögen diese Gesetze zu der Annahme führen, dass Sklaverei, wie man sie kennt, nicht mehr existiert. Doch das Bild hat sich nur gewandelt. Wurden Sklaven früher durch ihren Status, als Eigentum eines anderen, definiert, so geht es heute um die Sichtweise „eine andere Person in ihrer Gesamtheit zu kontrollieren.“<sup>2</sup> Mehr als drei Viertel der modernen Sklaven wurden 2014 als Arbeitssklaven missbraucht.<sup>3</sup> Sie arbeiten in Minen, im Dienstleistungssektor, in der produzierenden und verarbeitenden Industrie sowie in der Landwirtschaft. Dadurch tragen sie mit ihrer Arbeit zum Erfolg von (global agierenden) Unternehmen bei, die durch Zwangsarbeit hergestellte Produkte, absichtlich oder unbewusst, nutzen. Angesichts der starken Verkettung von Betrieben innerhalb der globalen Lieferketten können solche Beziehungen unerkant über Jahre fortbestehen. Aufgrund des Drucks in den Unternehmen nach geringeren Beschaffungskosten und daraus resultierenden Kostenvorteilen entsteht ein Umfeld, das die Ausbeutung von Männern, Frauen und Kindern ausnutzt und sogar begünstigt. Um diesem Umstand entgegenzuwirken und die betroffenen Menschen aus ihrer Situation zu befreien, bemühen sich lokale und internationale Vereinigungen und Organisationen um Aufklärung und die Einführung von internationalen Standards, um moderne Sklaverei tatsächlich zu bekämpfen und zu minimieren. Als Ergebnis dieser Anstrengungen wurden Gesetze verabschiedet, die sich dieses Themas annehmen. Im Herbst 2015 verabschiedete das britische Parlament den Modern Slavery Act, das „erste Gesetz in Europa, das gezielt auf die Problematik der Sklaverei und des Menschenhandels im 21. Jahrhundert hinweist.“<sup>4</sup> Diese neue Regelung fordert von Unternehmen, die in Großbritannien

---

<sup>1</sup> Walk Free Foundation (2016), S.6

<sup>2</sup> BPB (2015)

<sup>3</sup> Free The Slaves (2015)

<sup>4</sup> Bradley/May (2015)

aktiv sind, eine jährliche Erklärung zur Situation der Sklaverei in ihren Lieferketten und welche Maßnahmen sie eventuell ergriffen haben, um Zwangsarbeit und Menschenhandel zu verhindern. Dies betrifft nicht nur britische Firmen, sondern auch eine große Zahl an europäischen und weltweit agierenden Unternehmen, die nun aufgefordert sind, diese Auflagen zu erfüllen.

Nach Angaben des Global Slavery Index lebt mehr als die Hälfte aller Sklaven weltweit in Indien, China, Pakistan, Bangladesch und Usbekistan.<sup>5</sup> Alle fünf Länder gelten als Bezugsquellen für günstige Arbeitskräfte oder wichtige Rohstoffe für die Textilindustrie<sup>6</sup>, weswegen besonders Firmen dieser Branche im Fokus dieser Bachelorarbeit stehen. Textilfirmen sind besonders gefährdet, wenn es um Fälle von Zwangs- oder Kinderarbeit geht. Deswegen liegt diesen Unternehmen eine besondere Verantwortung zu Grunde, diese Tatsache anzuerkennen und Maßnahmen zu ergreifen, um bestehende Missstände zu korrigieren. Inditex, H&M und Primark sind drei der größten europäischen Textilunternehmen, die mit ihren Marken weltweit Milliarden umsetzen. Sie alle haben in ihren Lieferketten Produktionsstätten in Ländern, die der Global Slavery Index als gefährdet einstuft. Und alle drei erwirtschaften einen großen Teil ihres Umsatzes in Großbritannien und fallen daher unter den Modern Slavery Act.

Anhand der gesetzlichen Forderungen des britischen Staates soll die Leistung der drei Unternehmen aus der Textilbranche im Bereich der Vorbeugung und Bekämpfung von Menschenhandel und Zwangsarbeit analysiert und bewertet werden. Konkret sollen Antworten auf folgende Fragen gefunden werden: Können diese Firmen die Vorgaben bereits erfüllen oder müssen vorhandene Lücken geschlossen werden? Informieren sie ihre Konsumenten und den Rechtsstaat transparent und dem Modern Slavery Act entsprechend? Dabei werden nur öffentlich zugängliche Informationen<sup>7</sup> nach der Struktur des Gesetzes ausgewertet, die von den Unternehmen selbst veröffentlicht wurden. Wichtige Angaben wurden im Rahmen der KnowTheChain-Initiative publiziert und sollen das Bild vervollständigen. Abschließend sollen Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Um dies zu verwirklichen, wird zunächst erläutert, auf welche Informationen der Gesetzgeber Wert legt und in welcher Art und Weise die Statements aufgebaut sein sollen, um die Umsetzung durch die drei Modefirmen beurteilen zu können.

---

<sup>5</sup> Walk Free Foundation (2016)

<sup>6</sup> Vgl. Walk Free Foundation (2016), S.6

<sup>7</sup> Im Fall von Primark wird nur die Vollständigkeit des bereits veröffentlichten Modern Slavery Statements bewertet.

## 1.2 Klärung der Begriffe<sup>8</sup>

Zu Beginn stellt sich die Frage, welche Aspekte unter den Begriff der modernen Sklaverei fallen und daher von den Unternehmen in ihrer Lieferkette erkannt und genannt werden muss. Der Modern Slavery Act versteht unter moderner Sklaverei die folgenden drei Situationen: Sklaverei, Zwangsarbeit und Menschenhandel.

### **Sklaverei**

Nach den Vereinbarungen des Sklavereiabkommens aus dem Jahre 1926, das aus der Zusammenarbeit des Völkerbundes entstand, bezeichnet Sklaverei „den Zustand einer Person, über die gänzlich oder teilweise mit dem Eigentumsrecht verknüpfte Macht ausgeübt wird.“<sup>9</sup> Dies kann durch ein oder mehrere Individuen geschehen. Die Definition der Sklaverei setzt somit den „Besitzer“ ins Zentrum der Betrachtung, denn sein Verhalten bestimmt, ob eine Situation unter den Begriff der Sklaverei fällt. Übt eine Person freiheitsberaubende Macht auf eine andere aus, so gilt das als Sklaverei.

Im Jahr 1956 erweiterten die Vereinten Nationen die Definitionen des Sklavereiabkommens, das bis dahin nur Sklaverei und Sklavenhandel beschrieb. Mit dem Zusatzübereinkommen zur Abschaffung der Sklaverei, des Sklavenhandels und Sklaverei ähnlichen Praktiken und Einrichtungen<sup>10</sup> wurden Schuldknechtschaft, Leibeigenschaft sowie der Verkauf von Frauen und Kindern mit in die Liste verbotener Handlungen aufgenommen.<sup>11</sup>

In Knechtschaft befindet sich eine Person, wenn sie aufgrund einer Verpflichtung, die aus Zwang oder Nötigung heraus entstand, Arbeiten beziehungsweise Dienste erledigen muss. Meist ist der Geknechtete/Leibeigene darüber hinaus gezwungen, auf dem Grundstück einer anderen Person zu leben. Er hat keine Möglichkeit aus diesem Abhängigkeitsverhältnis zu entkommen.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Home Office (2015), S.18

<sup>9</sup> Vgl. Slavery Convention (1926), Article 1.1

<sup>10</sup> Siehe UN Supplementary Convention (1956)

<sup>11</sup> Vgl. UN Supplementary Convention (1956), S. 1-2

<sup>12</sup> Vgl. Home Office (2015), S.18

## **Zwangsarbeit**

Der Begriff Zwangsarbeit vereint alle Situationen, in denen eine Person „unfreiwillig und unter Zwang Dienste erledigt“.<sup>13</sup> Der Zwang kann durch Androhung von direkter Gewalt geschehen oder durch andere subtilere Maßnahmen, wie zum Beispiel Erpressung, zustande kommen. Mit dieser Begriffserklärung orientiert sich der Modern Slavery Act sehr stark an der Definition der Konvention Nr.29<sup>14</sup> der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die außerdem darauf hinweist, dass Zwangsarbeit, auch wenn es in der öffentlichen Wahrnehmung vor allem mit sexueller Ausbeutung von Frauen und Kindern in Verbindung gebracht wird, auch in anderen Wirtschaftsbereichen wie der Landwirtschaft, der Produktion oder dem Bergbau weit verbreitet ist.<sup>15</sup>

## **Menschenhandel**

Menschenhandel ist gekennzeichnet durch die Absicht, den Tatbestand und/oder Mithilfe einer oder mehrerer Personen ein anderes Individuum zu einer Reise zu bewegen, die darauf abzielt, es auszubeuten. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Opfer der Reise zugestimmt hat. Denn neben der unfreiwilligen, unter Zwang durchgeführten Verschleppung werden oft Betrug und Täuschung genutzt, um die freiwillige Einwilligung der Opfer zu erwirken. Letzteres kann zum Beispiel Versprechungen eines einträglichen Jobs oder besseren Lebens beinhalten.<sup>16</sup> Geographische Grenzen spielen bei dieser Definition keine Rolle. Auch innerhalb eines Landes oder einer Region wird ein solches Vorgehen als Menschenhandel bewertet.

### 1.3 Was fordert der Modern Slavery Act?<sup>17</sup>

Für jedes Geschäftsjahr ab 2015/2016 sollen Unternehmen einen Bericht veröffentlichen, der über die Situation in ihren Lieferketten informiert. Dabei geht es vor allem um die Arbeitsbedingungen der in den Supply Chains angestellten Menschen. Mit Hilfe der geforderten Erklärungen durch den Modern Slavery Act sollen Schwachstellen in Bezug auf Arbeitsbedingungen in den Zulieferländern und -betrieben aufgedeckt und durch den Druck der

---

<sup>13</sup> ILO (2016), S.3

<sup>14</sup> Siehe ILO Forced Labour Convention (1930), Article 2.1: For the purposes of this Convention the term forced or compulsory labour shall mean all work or service which is exacted from any person under the menace of any penalty and for which the said person has not offered himself voluntarily.

<sup>15</sup> Vgl. ILO (2016), S.3

<sup>16</sup> Weitere Informationen: Home Office (2015), S.18

<sup>17</sup> Vgl. Home Office (2015), S.14-15



Öffentlichkeit und der entsprechenden Endverkäufer die Lebenssituation der betroffenen Menschen verbessert werden. Unternehmen sollen mögliche und tatsächliche Risiken bei ihren eigenen Zulieferunternehmen erkennen und im besten Falle, wenn nötig, Gegenmaßnahmen ergreifen. Durch öffentliche Aufklärung soll für Konsumenten oder Investoren ersichtlich werden, wie Unternehmen auf eventuelle Missstände reagiert haben. Gerade wenn keine Bemühungen gemacht wurden, bestehende Probleme anzugehen und zu verbessern, soll das im Statement schriftlich festgehalten werden. Das geschieht mit dem Ziel, die Transparenz der Unternehmen in Bezug auf das Thema moderne Sklaverei zu erhöhen und auch das öffentliche Bewusstsein für dieses noch immer gravierende Problem zu sensibilisieren.

Außerdem soll der Modern Slavery Act Firmen dazu anspornen, transparenter zu werden in dem, was sie tun und dadurch Verantwortung zu übernehmen gegenüber den Menschen, die mit ihrer Leistung zu ihrem Erfolg beitragen und denen, die ihre Produkte konsumieren und die selbst nachhaltig handeln wollen. Im besten Fall wird durch diese Regelung ein Anstoß für Unternehmen und Organisationen gegeben, Standards zu Themen wie Transparenz in der Lieferkette zu fordern, zu schaffen und einen Wettbewerb um die höchsten entstehen zu lassen.<sup>18</sup>

Der Bericht muss durch eine angemessene Person in der Führungsebene anerkannt und unterschrieben werden.<sup>19</sup> Durch diese Rechenschaftspflichtung eines ranghohen Führungsmitgliedes bekommt der Kampf gegen moderne Sklaverei die unternehmerische Aufmerksamkeit, die seinem Stellenwert in der gesellschaftlich-politischen Auseinandersetzung würdig ist. Das geht damit einher, dass die Verantwortlichen durch ihren Führungsstil in der Firma dafür sorgen, dass sie sich ihrer Verantwortung in Bezug auf dieses Thema bewusster wird. Mitglieder der Führungsspitze können am besten einen Wechsel in der Unternehmenskultur initiieren und vorantreiben, in der moderne Sklaverei in keiner Form toleriert oder unterstützt wird.<sup>20</sup> Sie sind außerdem verantwortlich dafür, dass alle Mitglieder die Risiken kennen, die mit ihrem Geschäft und moderner Sklaverei verbunden sind. Das bildet die Grundlage für zeitnahe und fundierte Entscheidungen und die Einführung von relevanten Richtlinien. Gleichzeitig müssen die Verantwortlichen sicherstellen, dass verlässliche Beweise für Vorwürfe gefunden werden, anhand derer Verstöße identifiziert werden können. Die

---

<sup>18</sup> Vgl. Home Office (2015), S.5

<sup>19</sup> Vgl. Home Office (2015), S.14

<sup>20</sup> Vgl. Lake u.a. (2016), S.10

Entschädigung der Opfer liegt genauso in ihren Händen wie das Berichten über die Gesamtsituation des Unternehmens in Bezug auf den Schutz von Menschenrechten.<sup>21</sup>

Entsprechend der Geschäftsform verlangt der britische Gesetzgeber unterschiedliche Unterzeichner der Erklärung. Für Körperschaften müssen der gesamte Vorstand oder ein Direktor (oder eine gleichwertige Person) ihre Unterschrift unter das Statement setzen. Im Fall von Kommanditgesellschaften, die nach dem Limited Partnerships Act 1907 registriert sind, ist ein allgemeines Mitglied verpflichtet zu unterschreiben. Ist das Unternehmen eine GmbH, müssen alle Mitglieder dem Dokument zustimmen und ein zuständiges Mitglied muss es unterzeichnen. In allen anderen Fällen von Partnerschaften muss ein Teilhaber das Statement anerkennen und unterschreiben.<sup>22</sup>

Außerdem gibt der Gesetzgeber vor, dass das Statement gut sichtbar auf der Website des Unternehmens veröffentlicht wird, mit einem Link auf der Startseite, der auf das Dokument verweist. Diese Forderung soll sicherstellen, dass der Bericht für interessierte Leser wie Konsumenten, NGOs oder Investoren leicht zugänglich ist und die mit dem Act verbundenen Prozesse und Ergebnisse transparent dargestellt werden. Unternehmen, die keine eigene Website besitzen, müssen jedem, der darum bittet, eine Kopie des Statements innerhalb von 30 Tagen nach Anfrage zur Verfügung stellen, wenn zu diesem Zeitpunkt ein Statement bereits verfasst und freigegeben ist.<sup>23</sup>

Sollte ein Unternehmen über mehr als eine Website verfügen, empfiehlt es sich, das Statement mit dem dazugehörigen Link auf der Internetseite zu platzieren, die am passendsten erscheint, um über das Geschäft in Großbritannien zu informieren. Für den Fall, dass dafür mehr als eine Website in Betracht kommt, sollten auf allen relevanten Seiten eine Kopie des Statements oder der Link angegeben werden. Das erhöht die Transparenz und ermöglicht die Honorierung des Firmenengagements für dieses Thema durch Leser.<sup>24</sup>

#### 1.4 Wer ist verpflichtet ein Statement abzugeben?<sup>25</sup>

Der Modern Slavery Act verpflichtet ungefähr 12.000 Unternehmen<sup>26</sup>, die in Großbritannien aktiv sind, zur Veröffentlichung eines Statements. Das Gesetz zielt vor allem auf die größeren

---

<sup>21</sup> Vgl. Home Office (2015), S.14

<sup>22</sup> Vgl. Home Office (2015), S.14

<sup>23</sup> Vgl. Home Office (2015), S.15

<sup>24</sup> Vgl. Home Office (2015), S.15

<sup>25</sup> Vgl. Home Office (2015), S.7 f.

<sup>26</sup> Lake u.a. (2015), S.3

und finanzstärkeren Unternehmen ab, die über die Mittel für Analysen ihrer Lieferketten verfügen und deren Größe und Umsatz auch ein gewisses Maß an Verantwortung vermuten lässt.

Unternehmen sind verpflichtet ein Statement abzugeben, wenn sie eine Körperschaft oder Gesellschaft sind, ungeachtet einer möglichen Zugehörigkeit zu einer anderen Organisation. Darüber hinaus können darunter auch Unternehmen fallen, die vornehmlich pädagogische oder karitative Tätigkeiten ausüben und/oder öffentliche Aufgaben übernehmen. Alle Firmen, die Waren oder Dienstleistungen anbieten und in Großbritannien<sup>27</sup> ein Geschäft oder einen Teil des Geschäfts führen, müssen eine Erklärung abgeben. Des Weiteren muss der jährliche aus gewerblichen Aktivitäten entstandene Umsatz £36 Millionen (43.054.920 €<sup>28</sup>) übersteigen.<sup>29</sup>

Erfüllt ein Unternehmen diese Voraussetzungen, ist es gesetzlich verpflichtet, ein Statement pro Geschäftsjahr zu veröffentlichen. In Fällen, wo Mutter- und Tochterunternehmen zur Offenlegung verpflichtet sind, kann das Mutterunternehmen einen Bericht verfassen, der die Tochtergesellschaft einschließt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass trotzdem alle im jeweils relevanten Geschäftsjahr ergriffenen Maßnahmen jeder einzelnen Firma und Unterorganisation dokumentiert und auch als solche gekennzeichnet werden müssen. Sollte die verpflichtete Mutterorganisation eine im Ausland ansässige Tochter besitzen und diese ist Teil des eigenen Geschäfts oder zumindest der Supply Chain des Mutterunternehmens, so muss auch diese Tochtergesellschaft in das Statement aufgenommen werden.

Die Forderung nach einem Statement pro Geschäftsjahr trat am 29. Oktober 2015 in Kraft. Um Firmen jedoch die nötige Zeit zuzugestehen, die das Erstellen eines Statements benötigt, wurden Übergangsregelungen festgelegt. Demnach haben Firmen, deren Geschäftsjahr zwischen dem 29. Oktober 2015 und dem 30. März 2016 endet, den Vorteil, erst für das Jahr darauf (2016) ein Statement verfassen zu müssen.

Unternehmen, deren Ende des Geschäftsjahres auf den 31. März 2016 oder später fällt, müssen bereits für das Jahr 2015/2016 einen Bericht veröffentlichen. Innerhalb von maximal sechs Monaten nach Ende des Geschäftsjahres sollte der Bericht veröffentlicht sein.

Grundsätzlich müssen die Firmen nur Statements für Jahre erstellen, in denen sie einen höheren Umsatz als £36 Mio. erwirtschaften konnten. Es wird aber ausdrücklich empfohlen dies durchgehend zu tun, auch wenn der Erlös geringer als £36 Mio. ausfallen sollte – als konstantes

---

<sup>27</sup> Großbritannien als Union von England, Wales, Schottland und Nordirland

<sup>28</sup> Wechselkurs 1:1,196 [Stand 15.12.2016]

<sup>29</sup> Wie sich dieser Betrag errechnet siehe Home Office (2015), S.7

Zeichen an die Öffentlichkeit, das Transparenz aus eigenem Unternehmensinteresse großgeschrieben wird. Außerdem erschließt sich daraus für spätere Verfasser die Möglichkeit, sich an früheren Statements zu orientieren.

### 1.5 Inhalte des Statements<sup>30</sup>

Der Modern Slavery Act gibt keine feste Form vor, in der die Erklärung veröffentlicht werden muss, noch gibt es bindende Vorgaben für die inhaltliche Gestaltung. Jedoch bietet der Gesetzgeber einen Leitfaden an, an dem sich Unternehmen während der Erstellung ihres Statements orientieren können.

Um eine höchstmögliche Transparenz und Verbreitung zu ermöglichen, wird empfohlen, den Text in einfacher Sprache zu verfassen. Das damit verbundene Konzept des „plain English“ (deutsch: einfaches Englisch) ähnelt den deutschen Varianten der Einfachen Sprache und der Leichten Sprache. Vor allem Erstere zielt „darauf, sprachliche Hürden für diejenigen abzubauen, die [...] Fachsprachen (etwa „Amtsdeutsch“, Wissenschaftssprachen) nicht oder nur schwer verstehen.“<sup>31</sup>

Für den Inhalt eines jeden Statements gibt es, wie bereits erwähnt, keine Vorlage. Das bedeutet, dass es in den Händen der Unternehmen selbst liegt, wie detailliert sie Ihre Schritte und Vorgehensweisen im Kampf gegen moderne Sklaverei in ihren eigenen Lieferketten beschreiben. Auch wird es begründete Abweichungen geben zwischen den Erklärungen von branchenunterschiedlichen Firmen. Das ist darauf zurückzuführen, dass nicht alle Risiken in jeder Branche auftauchen und vor allem die Firmen sehr verschiedene Strukturen pflegen, starke oder weniger komplexe Lieferketten aufweisen und ihre Werkstoffe aus diversen Regionen der Erde beziehen.

Der Inhalt eines Statements wird folglich bestimmt von dem „Unternehmenssektor, dem internen Unternehmensaufbau und der Tiefe der Lieferketten und ist außerdem abhängig von den Zulieferländern“<sup>32</sup> und den dort vorherrschenden Bedingungen in den involvierten Wirtschaftsbereichen.

Als Hilfestellung gibt der Gesetzgeber einige mögliche Punkte vor, die von den Unternehmen aufgegriffen werden können, aber nicht integriert werden müssen. Das übergeordnete Ziel des

---

<sup>30</sup> Vgl. Home Office (2015), S.9

<sup>31</sup> Öztürk (2014), S.2

<sup>32</sup> Home Office (2015), S.9 Originalzitat: “The information presented in the statement will be determined by the organisation’s sector, the complexity of its structure and supply chains, or the particular sectors and nations its suppliers are working in.”

Statements ist es, alle Maßnahmen zu nennen, die ein Unternehmen getätigt hat, um moderne Sklaverei in den eigenen Lieferketten und im eigenen Unternehmen zu verhindern.

Sechs Hauptschwerpunkte sollen dabei Orientierung geben.

#### 1.5.1 Unternehmensstruktur und Aufbau der Lieferketten<sup>33</sup>

Ein fundiertes Wissen über die eigenen Supply Chains gilt als Voraussetzung, um mögliche Risiken erkennen und bekämpfen zu können. Deswegen empfiehlt der Gesetzgeber eine ausführliche Beschreibung der Unternehmensstruktur mitsamt ihren Lieferketten. Die Beschreibung der Unternehmensstruktur ist nötig, da sie einen Einblick in das Geschäft der Firma ermöglicht und somit dem Leser eine Vorstellung der möglichen Abläufe und Prozesse geben kann. Darüber hinaus kann eine solche Struktur auch Aufschluss über Abteilungen und deren Verantwortlichkeiten geben. Ebenso sollte über die Art der Beziehungen zu anderen Firmen wie Zulieferern, Dienstleistern oder Tochter- und/oder Muttergesellschaften informiert werden. Daraus resultierend entwickelt der Leser ein besseres Verständnis für die Situation des Unternehmens und kann Maßnahmen besser nachvollziehen. Ratsam scheint es, die Branchen und Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, zu erläutern. Dabei ist nicht zu unterscheiden, ob man in diesen Regionen nur saisonal bedingt wirtschaftet oder das ganze Jahr über Geschäfte betreibt. Besonderes Augenmerk bei diesen Angaben sollte vor allem auf Ländern und Sektoren liegen, von denen bereits bekannt ist, dass Vorfälle von moderner Sklaverei beobachtet wurden oder sogar weitverbreitet sind.<sup>34</sup> Diese Informationen helfen dem Gesetzgeber und den Lesern bei der Einschätzung, mit welchen Widrigkeiten ein Unternehmen zu kämpfen hat und welche Möglichkeiten sich ihm bieten, gegen moderne Sklaverei vorzugehen.

Das Statement sollte außerdem Auskunft über das Geschäftsmodell des Unternehmens geben. Um der oft vorhandenen Vielschichtigkeit der Lieferketten gerecht zu werden, bietet es sich an, besonders kritische Stufen einzeln zu betrachten und deren Struktur und Verflechtungen zu erläutern. Dabei sollte – wie bei allen vorhergehenden Punkten auch – darauf geachtet werden, dass die zur Verfügung gestellte Information eindeutig und verständlich, aber trotzdem ausführlich dargelegt wird, um möglichen Missverständnissen vorzubeugen. Gleichzeitig sollte aber auf eine Vielzahl technischer oder rechtlicher Darstellungen verzichtet werden, um allen

---

<sup>33</sup> Vgl. Home Office (2015), S.27

<sup>34</sup> Siehe z.B. Global Slavery Index (2017)

Lesern einen verständlichen Bericht vorlegen zu können, der detailreich erklärt, sich aber nicht in der Ausführung verliert.

Neben der Darstellung der Beziehungen zu Lieferanten spielt auch das Verhältnis des Unternehmens zu Mitarbeitern eine große Rolle. Der Umgang mit Gewerkschaften oder anderen Vereinigungen, die im Namen von Angestellten mit dem Unternehmen agieren, sollte ebenso charakterisiert werden, da diese eine wichtige Möglichkeit für Mitarbeiter darstellen, ihre Meinung zu äußern und ihren Forderungen eine Stimme zu verleihen sowie als Informationsquelle für die Unternehmen selbst dienen können.

### 1.5.2 Richtlinien innerhalb des Unternehmens<sup>35</sup>

In einer Vielzahl von Firmen bilden unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Richtlinien die Grundlage, auf der Entscheidungen getroffen werden. Sie sollten den Weg bereiten, den sich das Unternehmen von seinen Mitarbeitern und Geschäftspartnern wünscht und stellen dadurch auch einen Teil der Zukunftsvision dar. Deswegen lohnt es sich, das Thema der Vorbeugung moderner Sklaverei auch in den unternehmenseigenen Richtlinien zu verankern, um so von vornherein ein Bewusstsein für dieses Thema zu schaffen. Solche Bestimmungen können Maßnahmen zur Identifizierung, Bewertung, Reduktion und Vorbeugung von Risiken beinhalten und als Leitfaden dienen, wenn es darum geht, der modernen Sklaverei und dem Menschenhandel entgegenzuwirken. Klare Richtlinien bezeugen das Engagement der Unternehmen und koordinieren die Vorgehensweisen im alltäglichen Geschäft.

Hervorgehoben werden sollte dabei vor allem der starke Einfluss von Aufsichtsräten oder Vorständen bei diesem Thema. Richtlinien, die von Mitgliedern der obersten Führungsebene unterstützt und vorangetrieben werden, haben einen besonders hohen Einfluss auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Forscher der Hult International Business School haben in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern der Ethical Trading Initiative (ETI) festgestellt, dass das Engagement von leitenden Führungskräften („senior leaders“) wie Geschäftsführern (CEO), Vorsitzenden („chairman“) oder Vorständen den stärksten Auslöser für unternehmerisches Handeln in Bezug auf moderne Sklaverei darstellt.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Home Office (2015), S.28

<sup>36</sup> Vgl. Lake u.a. (2016), S.10

Um dieser Darstellung gerecht zu werden, soll erläutert werden, wie bereits bestehende Bestimmungen dazu beitragen, moderner Sklaverei vorzubeugen und sie schließlich zu verhindern. Die Unternehmen können dabei Angebote wie Managementprogramme, Methoden oder Kurse für Mitarbeiter nennen, die bereits darauf abzielen, eventuelle Missstände zu bekämpfen. Entdeckte Lücken in den existierenden Regelungen sollten erkannt und verbessert werden. Um dem vorzugreifen, bietet sich eine Kooperation mit Beratungsfirmen oder Institutionen an, die in regelmäßigen Abständen Geschäftsprozesse und -bereiche analysieren, darauf abzielend Richtlinien immer auf dem höchsten Stand zu halten. Solche Dienstleistungen können unter anderem kontinuierliche Risikoanalysen oder die Entwicklung von verbessertem Schulungsmaterial für Mitarbeiter, beispielsweise im Einkauf, beinhalten.

Um eine möglichst hohe Wirkung solcher Richtlinien garantieren zu können, müssen diese klar im Unternehmen kommuniziert werden, durch passende Trainingsangebote ergänzt und eine ausreichende Ressourcenbereitstellung zugesagt werden.<sup>37</sup> Vor allem der Einsatz von engagiertem und dafür ausgebildetem Personal, das in Zusammenarbeit mit den einzelnen Abteilungen Konzepte zu Anti-Sklaverei-Themen erstellt, unterstützt den Prozess der Einbindung dieses Ansatzes in die Unternehmenspraxis.

Bei der Konzipierung könnten folgende Fragen hilfreich sein: Wie reagiert das Unternehmen, wenn ein Zulieferer bewiesenermaßen an moderner Sklaverei beteiligt war? Bietet der Abnehmer Hilfestellungen an oder gibt Handlungsvorschläge? Welche Angebote der Weiterbildung werden Arbeitern und Betroffenen bereitgestellt? Was wird vor der Vertragsschließung mit einem neuen Lieferanten kontrolliert?<sup>38</sup>

Klare Richtlinien, die das Problem der modernen Sklaverei aufgreifen und feste Regeln vorgeben, wie bei Vermutungen und Verstößen vorzugehen ist, bilden die Grundlage für einen konsequenten und nachhaltigen Weg, diese Problematik anzugehen und zu bewältigen. Eine weitere Voraussetzung für die Wirksamkeit dieser Richtlinien ist deren Bekanntheit im Unternehmen selbst. Zulieferer sollten angehalten werden, ähnliche wenn nicht sogar dieselben Richtlinien zu übernehmen, um somit einen einheitlichen Rahmen zu schaffen, der die Zusammenarbeit für beide Seiten enorm erleichtern würde.

Alle Angestellten sollten das Wissen und die Fähigkeiten besitzen, Situationen zu erkennen, in denen Ausbeutung stattfinden kann und welche Möglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen, um diese zu verhindern. Sollte es dennoch zu einem Verstoß kommen, müssen sie darauf

---

<sup>37</sup> Vgl. Home Office (2015), S.28

<sup>38</sup> Der vollständige Fragenkatalog ist den Seiten 28 bis 29 des Home Office (2015) zu entnehmen.

vorbereitet sein, diesen identifizieren und melden zu können. Die Art und Weise der Berichterstattung spielt dabei eine große Rolle. Es muss klar sein, an wen sich Angestellte richten können, um über eventuelle Verletzungen der Richtlinien zu informieren. Das können interne Ansprechpartner sein oder externe Personen, die mit der Aufklärung solcher Vorfälle vom Arbeitgeber betraut worden sind.

Um das zu gewährleisten, können Verhaltensrichtlinien für verschiedene Berufsgruppen entwickelt werden. Beispiele dafür können Vorgaben bei der Personalbeschaffung sein, aber auch ein Code of Conduct für Lieferanten, dessen Zustimmung als grundlegende Voraussetzung für ein Geschäftsverhältnis gilt.<sup>39</sup> Außerdem sollten auch abteilungsübergreifende Vorgaben zu Vorgehensweisen in Betracht gezogen werden. Als Grund für illegale Arbeitsverhältnisse wird vor allem das Verlangen nach immer billigeren Gütern in immer kürzerer Zeit von Seiten der Abnehmer angegeben.<sup>40</sup> Das bedeutet, dass es auch in der Verantwortung der Abnehmer und Auftraggeber liegt, ins Gespräch mit den Zulieferern zu kommen und eventuelle Engpässe früh zu erkennen, um gegenwirken zu können. Auch die Einführung einer unternehmensübergreifenden Null-Toleranz-Politik, die in Verträgen, Gesprächen und Audits fest verankert wird, wird von den britischen Gesetzgebern als eine empfehlenswerte Praktik angesehen.

Die Schwerpunkte, die ein Unternehmen als unabdingbar für seine Bestimmungen hält, können von Branche zu Branche und von Firma zu Firma variieren, da die Art, Intensität und Anzahl von Geschäftskontakten und -partnern, seien es Zulieferer, Dienstleister oder Mitarbeiter, auch schwanken kann. Das Wichtige ist, sich seines dynamischen Geschäftsumfeldes gewahr zu sein und dessen Risiken und Möglichkeiten zu kennen. Negative Auswirkungen durch Veränderungen im Geschäftsbetrieb durch neue Partner oder Personalfluktuaton können durch das Zusammenspiel von kontinuierlichem Training und einem klaren Konzept mit Vorgaben und Richtlinien abgefangen werden.

### 1.5.3 Due-Diligence-Prozesse<sup>41</sup>

Due Diligence sollte als ein Teil einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung angesehen werden, da dieses Konzept tief verflochten ist mit Menschenrechten und deren Schutz sowie der sozialen Verantwortung eines Unternehmens. Im Kern will man mit Due

---

<sup>39</sup> Weitere Ausgestaltungsmöglichkeiten finden Sie auf S.29 des Home Office (2015)

<sup>40</sup> Vgl. Gold u.a. (2015)

<sup>41</sup> Vgl. Home Office (2015), S.32



Diligence „ein aussagekräftiges Gesamtbild des Unternehmens“<sup>42</sup> erarbeiten auf Grundlage einer zuvor festgelegten konkreten Fragestellung. Ausgehend von dieser folgen drei Phasen: das Sammeln von Informationen als Vorbereitung, die Analyse und Bewertung derer und anschließend die Auswertung der Ergebnisse mit der Ableitung spezifischer Handlungsempfehlungen.<sup>43</sup> Das funktioniert nur, wenn man so viele Stimmen hört und Perspektiven nutzt wie möglich, um ein versuchsweise vollständiges Bild dessen zu erhalten, wie man als Firma agiert. Dazu gehören die Meinungen von Stakeholdern wie Investoren, NGOs und Regierungen, aber auch von Familien und ihren Kindern, deren Mitglieder für einen arbeiten oder deren Häuser für eine neue eigene Fabrik Platz machen mussten – ob freiwillig und mit Entschädigung oder nicht.

Mit Hilfe von Due-Diligence-Prozessen wie Kontrollen durch eigene sowie externe Mitarbeiter und Befragungen können Missstände aufgedeckt werden, die nicht offensichtlich erkennbar sind beziehungsweise absichtlich verschleiert werden. So können Arbeiter gezwungen werden den Auditoren ihre Situation zu verschleiern. Oft decken Audits keine Verstöße auf, weil die verantwortlichen Fabrikbesitzer oder Zulieferer bereits wissen, dass Kontrollen durchgeführt werden und die eigenen Machenschaften aktiv verstecken. Deswegen ist der Austausch mit Arbeitern und lokalen Organisationen, die sich mit den Arbeitsbedingungen vor Ort auskennen, von entscheidender Bedeutung.

Alle Maßnahmen, die im Sinne von Due Diligence getroffen werden, sollten an die tatsächliche Situation des Unternehmens angepasst sein und auch die eventuell begrenzten Möglichkeiten berücksichtigen, die es hat, um auf das Risiko einzuwirken. Gilt es, viele Risiken zu überwachen, müssen auch die ergriffenen Schritte vielfältig sein. Auch entsprechend der Schwere der Gefahren können Prozesse variiert werden. Darin liegt begründet, dass Due-Diligence-Maßnahmen von Firma zu Firma unterschiedlich ausfallen können. Das verlangt eine tiefgründige Befassung mit diesem Thema. Mögliche Angaben, die man dabei machen könnte, können folgende sein: Informationen zu eigenen Überwachungs- und Bewertungsmaßnahmen im Risikomanagement zur Verfügung stellen, Nachweise zur Beteiligung und Beachtung von Interessensgruppen veröffentlichen oder Anordnungen offenlegen, die eine unternehmensübergreifende Null-Toleranz-Politik fördern.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Koch (2011), S.1

<sup>43</sup> Vgl. Koch (2011), S.1

<sup>44</sup> Weitere Maßnahmen sind Seite 33 des Home Office (2015) zu entnehmen.

Trotz aller Bestrebungen und Initiativen von Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen gehört Due Diligence nicht zu den verpflichtenden Maßnahmen, die ein Unternehmen während seines Geschäfts durchzuführen hat. Deswegen ist es auch keine verbindliche Forderung des Modern Slavery Acts. Vielmehr ist es ein Zeichen des guten Willens und des selbsterkannten Engagements, gegen moderne Sklaverei und Menschenhandel vorzugehen. Es ist das Bekenntnis zu einem verantwortungsbewussteren Führungsstil.

#### 1.5.4 Risikobewertung und Risikomanagement<sup>45</sup>

Um gezielt wirkungsvolle Gegenmaßnahmen einleiten zu können, muss man wissen, wo das eigene Geschäft oder dessen Standards gefährdet werden. Strategien zum Risikomanagement basieren immer auf vier Phasen: der Identifikation, der Bewertung, der Steuerung und der Kontrolle.<sup>46</sup> Diese Teile werden in ihrer Art und Weise von der Risikopolitik („risk assessment policy“) bestimmt und charakterisiert. Diese gibt „Grundsätze zum Umgang mit Risiken - aber auch mit Chancen“<sup>47</sup> vor und bildet somit den „Ausgangspunkt und zugleich Rahmen eines jeden Risikomanagement“.<sup>48</sup> Denn eine Risikopolitik sollte an das Unternehmen und seine Eigenschaften angepasst werden, wie dessen Größe und Struktur. Die Geschäftssituationen der einzelnen Standorte in den Lieferketten hängen von vielen Bedingungen und Umständen ab und müssen somit für jede Firma individuell in der Risikopolitik bedacht und eingebaut werden.

In der Phase der Identifikation gilt es, durch Analysen und Untersuchungen mögliche Risikofelder im eigenen Unternehmen oder innerhalb der Lieferketten bei Zulieferern und Dienstleistern ausfindig zu machen. Daraufhin folgt eine Priorisierung dieser. Geschäftsführer oder Partner sollten bei dem ganzen Prozess eine Aufsichtsfunktion übernehmen, um bei Verstößen von Anfang an handlungsfähig zu sein. Hilfe für die richtige Reaktion auf solche Vorfälle bieten Kooperationen mit NGOs, Arbeitnehmerverbänden der betroffenen Region oder auch Regierungsorganisationen. Ebenso können Änderungen oder Anpassungen bei eigenen Vorgehensweisen, wie zum Beispiel verbesserte Beschaffungsstrategien, eine gute Lösung darstellen.

Auftretende Risiken können in zwei Gruppen unterteilt werden: interne und externe Gefahren. Zusätzlich zu dieser Aufteilung empfiehlt der britische Gesetzgeber die Betrachtung der

---

<sup>45</sup> Vgl. Home Office (2015), S.34

<sup>46</sup> Darr (2017)

<sup>47</sup> Krystek/Fliege (2017)

<sup>48</sup> Krystek/Fliege (2017)

folgenden vier Risikogruppen. Länderrisiken variieren in ihrem Potenzial, je nachdem in welchen Regionen der Welt das Unternehmen aktiv ist. Besonders aufmerksam sollte man dabei in Gegenden vorgehen, wo der Schutz von Menschenrechten nur eingeschränkt garantiert werden kann und daraus resultierend die Wahrscheinlichkeit für Missstände besonders hoch ist. Einen weiteren Anhaltspunkt für die Vielfalt an Risiken können die Branchen darstellen, aus denen man Stoffe bezieht oder in denen man wirtschaftet. Bereiche wie die Rohstoffindustrie oder Fertigungsindustrie sind auffallend häufig mit Missständen bei Menschenrechten konfrontiert. Sei es die Anstellung von Kindern, um in Minen Gold zu schürfen oder eine ausbeuterische Lohnpolitik in der Textilbranche. Diverse Branchen bedeuten ein vielfältiges Aufgebot von unterschiedlichen Risikoarten und Risikograden, die gekannt und bedacht werden wollen. Auch bei der Wahl der Geschäftspartner gilt es Risiken zu beachten. Grundsätzlich kann man behaupten, dass schon länger währende Beziehungen oft weniger anfällig für Risiken sind als neue, da man sich gegenseitig bereits kennt und Wissen über das Unternehmen und seine Geschäftspolitik gesammelt hat. Diese Differenz kann jedoch mit Hilfe einer durchdachten Lieferanten- beziehungsweise Geschäftspartnerpolitik auch in relativ neu aufgebaute Geschäftsverbindungen vermindert, wenn nicht sogar gänzlich umgangen werden. Oftmals ist die langjährige Aufrechterhaltung von menschenunwürdigen Praktiken in Betrieben nur durch die Zusammenarbeit mit Finanzinstitutionen möglich, die die Missstände dulden und helfen, aus ihnen Kapital zu schlagen. Diese mögliche Situation wird als Transaktionsrisiko bezeichnet und stellt die letzte der vier Gruppen dar.

Im Bereich des Risikomanagements lohnt es sich, Kooperationen mit zuverlässigen Partnern wie Regierungsorganisationen, Industrieverbänden oder Arbeitsgruppen einzugehen, um eine konstante Überwachung und Kontrolle der Risiken zu garantieren. Dies ist besonders wichtig, da dieses Feld äußerst dynamisch agiert. Damit nicht nur eine temporäre Verbesserung der Situation erreicht wird, empfiehlt sich besonders die Arbeit mit externen Partnern. Das kann die Unterstützung von regierungsveranlassten neuen Richtlinien oder die Initiierung unternehmensübergreifender Kampagnen beinhalten.

Arbeiter selbst können meist viel besser einschätzen, welche Risiken ihnen während der Arbeit begegnen. Oftmals sind es auch genau sie, die passende Lösungsansätze finden und vorschlagen. Um eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die genau das fördert, können Performance-Management-Systeme spezielle Programme einführen. Als Beispiel kann hier die Implementierung eines Belohnungssystems genommen werden, das Mitarbeitern Anreize schafft, Problemstellen zu melden und Ideen einzubringen, vorhandene Risiken zu minimieren

oder ganz zu vermeiden. Dadurch entsteht eine Arbeitsatmosphäre, ungeachtet der Position, die stets wachsam auf ihr Umfeld reagiert und mögliche Gefahrenquellen frühzeitig erkennt und gegenwirkt.

#### 1.5.5 Leistungskennzahlen und ihre Rolle im Kampf gegen moderne Sklaverei<sup>49</sup>

Key Performance Indicators, kurz KPIs genannt, stellen ein gern und weit genutztes Hilfsmittel dar, um die Leistung eines Unternehmens zu erfassen. Außerdem können Sie genutzt werden, um den Weg eines Unternehmens zu charakterisieren. Sie spiegeln wider, was die Firma für besonders wichtig beziehungsweise entscheidend für ihre Unternehmung hält. Dadurch haben solche Kennzahlen die Fähigkeit, auf die Entwicklung des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Gleichzeitig bieten die KPIs auch einen Einblick, ob und wo ein Geschäft anfällig für gewisse Risiken ist. Fokus und Richtung der Kennzahlen haben somit auch eine Bedeutung für den Kampf gegen moderne Sklaverei. Bei der Bewertung von möglichen Indikatoren sollte nicht nur die Wirkung auf das Unternehmensergebnis betrachtet werden, sondern auch der Einfluss oder sogar Druck, den sie auf das Verhalten der eigenen Mitarbeiter oder Arbeiter in der Lieferkette ausüben.<sup>50</sup>

KPIs können in zweierlei Hinsicht hilfreich sein, um moderne Sklaverei zu erschweren. Die erste Form ist die Offenlegung der unternehmenseigenen KPIs für die Öffentlichkeit und das gleichzeitige Freigeben von Informationen darüber. Das gibt Einblick in die Denkweise und Philosophie des Unternehmens, indem jedem Interessierten dargelegt wird, ob das Unternehmen sich der eventuellen Risiken, die es durch seine Wahl der KPIs nicht ausgeschlossen hat, bewusst ist und wie es mit dieser Verantwortung umgeht. Auf der anderen Seite können bewusst KPIs eingeführt werden, um die eigenen Aktivitäten messen zu können. Dies bietet sich besonders für das Engagement gegen Missstände wie moderne Sklaverei an. Vor allem in Fällen, wo bereits Verstöße festgestellt wurden, nützen Kennzahlen besonders, um den Fortschritt bei der Bekämpfung zu veranschaulichen. Als Ziel kann man sich dabei beziehungsweise Trainingsfortschritte der Mitarbeiter zu problemrelevanten Themen, die Verbesserung oder Erweiterung bestehender Prozesse oder die Einführung noch fehlender Richtlinien setzen.

---

<sup>49</sup> Vgl. Home Office (2015), S.36

<sup>50</sup> Siehe Kapitel 1.5.2

Mit der Einführung eines eigenen entsprechenden KPI-Systems zeigt ein Unternehmen sein Engagement und seinen Beitrag zur Vermeidung von moderner Sklaverei im eigenen Geschäft oder den Lieferketten.

#### 1.5.6 Mitarbeitertraining<sup>51</sup>

Menschenrechte können nur durchgesetzt werden, wenn jene, die es betrifft, ihre Stimme erheben und es einfordern. Trainings und die damit verbundene Weiterbildung stärken die Arbeiter und geben ihnen das Wissen und somit ein Werkzeug in die Hand, genau das zu tun. Dadurch tragen sie maßgeblich zu einem intakten Berichtssystem bei, um Verstöße schnellstmöglich zu registrieren und vom Beobachter an die verantwortlichen Stellen im Unternehmen weiterzuleiten, die daraufhin im besten Fall sofort Gegenmaßnahmen einleiten.

Trainings stellen folglich ein wesentliches Hilfsmittel dar, um die Mitarbeiter aller Gehaltsstufen für diese Problematik zu sensibilisieren und auf deren Relevanz hinzuweisen. Workshops vermitteln dabei die Grundlagen, wie man mit einem Problem umgehen sollte und mit wem kooperiert werden kann oder sogar muss – intern wie extern. Gleichzeitig ist zu beachten, dass man sich der Verzweigungen innerhalb diverser Geschäftsbereiche und -abteilungen bewusst sein sollte und die Interdependenzen würdigen sollte, indem man die Trainingsprogramme nicht nur den Angestellten der Beschaffungsabteilung ermöglicht, sondern auch denen der Rekrutierungsabteilung oder der Fertigung. Allgemein können Trainings für Angestellte im eigenen Unternehmen angeboten werden einschließlich der Führungsetagen oder auch in Kooperation mit Geschäftspartnern für deren Mitarbeiter.

Darüber hinaus unterscheiden sich Trainings nicht nur durch ihre Zielgruppe, sondern auch in ihrer Form und dem dafür nötigen Aufwand. Man kann mehrtägige Workshops verpflichtend für Verantwortliche im Einkauf anbieten oder virtuelle Vorträge auf freiwilliger Basis allen Mitarbeitern ermöglichen. Dabei ist es möglich, den Fokus auf eine bestimmte Problematik oder Risiko zu legen und dazu detailliertes Material bereitzustellen, oder mit allgemeinen Hinweisen auf eine breitere Risikogruppe hinzuweisen.

Bei einer solchen Fülle an denkbaren Trainings ist es umso wichtiger für ein Unternehmen, diese Weiterbildungsmöglichkeiten gezielt denjenigen anzubieten, bei denen die Wirkung am höchsten ist. Da die Bedürfnisse und Erwartungen, die an Trainings gestellt werden, von Mitarbeitergruppe zu Mitarbeitergruppe schwanken, sollte jedes Unternehmen für sich selbst

---

<sup>51</sup> Vgl. Home Office (2015), S.37

entscheiden, mit welchen Angeboten es auf seine Mitarbeiter zugeht und welche die relevantesten Gruppen darstellen, um die erwünschte Wirkung am leichtesten und effektivsten zu erzielen.

#### 1.6 Reaktion auf mögliche Vorfälle von moderner Sklaverei<sup>52</sup>

Der Modern Slavery Act wurde geschaffen, um Unternehmen verstärkt dazu anzuhalten, Missstände wie moderne Sklaverei, die eigentlich schon vor Jahrzehnten hätte beendet werden sollen, anzugehen. Für ein genaues und wahrheitsgetreues Bild der aktuellen Situation der Arbeitnehmer in den Lieferketten und Unternehmen ist es ausgesprochen wichtig, nichts zu verdecken, zu leugnen oder zu ignorieren. Dieses Anliegen spiegelt sich auch in den Richtlinien des Acts wider, indem er Unternehmen verpflichtet, nicht nur ihre Aktivitäten gegen moderne Sklaverei darzustellen, sondern in dem alle Unternehmen ihre Situation aufzeigen müssen, auch wenn keinerlei Maßnahmen zur Ermittlung von Missständen oder Bekämpfung dieser ergriffen wurden. Bei konkreten Fällen von moderner Sklaverei innerhalb Großbritanniens muss sofort die Polizei kontaktiert werden. Wenn sich mögliche Opfer in unmittelbarer Gefahr befinden, empfiehlt sich auch die Notrufnummer.

In Großbritannien existieren bereits erprobte Prinzipien, um Opfern von moderner Sklaverei und Menschenhandel zur Seite zu stehen und zu helfen. Bei solchen Fällen tritt der National Referral Mechanism in Kraft, um jene Betroffenen offiziell als Opfer zu identifizieren und ihnen somit den Zugang zu staatlich finanzierten Hilfen zu ermöglichen.<sup>53</sup> Unterstützung gewähren unter anderem die Heilsarmee in England und Wales, Women's Aid sowie die Migrant Helpline in Nordirland.<sup>54</sup>

Bietet man seinen Angestellten innerhalb Großbritanniens Trainingsprogramme mit Bezug auf das Erkennen und Vermeiden von moderner Sklaverei an, so sollte man dabei die Modern Slavery Helpline in den Unterricht integrieren. Jeder, der meint, einen Vorfall moderner Sklaverei beobachtet zu haben oder vielleicht selbst Opfer geworden ist, erhält unter dieser Nummer 24 Stunden am Tag mehr Informationen zu diesem Thema und Beratung durch Experten, wie in solchen Fällen vorzugehen ist.

Sollten Verstöße außerhalb Großbritanniens vermutet oder entdeckt worden sein, so muss sich die Firma zuerst nach den lokalen Vorgaben für eine solche Situation verhalten. Das kann die

---

<sup>52</sup> Vgl. Home Office (2015), S.16

<sup>53</sup> In Fällen mit erwachsenen Opfern nur mit deren Einverständnis.

<sup>54</sup> Vgl. Home Office (2015), S. 38

Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit mit lokal ansässigen NGOs, Gewerkschaften oder Industrieverbänden bedeuten, um die Probleme zu lösen. In anderen Momenten ist es eventuell wirkungsvoller, direkt lokale Regierungen anzusprechen und Gesetzesvollzugsbehörden miteinzubeziehen. Die Wahl der Vorgehensweise ist immer davon abhängig, welche Konsequenzen sich für die Betroffenen daraus ergeben würden. Daher müssen Unternehmen immer auch im Auge behalten, welcher Ansatz den ungefährlichsten Weg für die Opfer bedeutet. Gleichzeitig muss aber auch der eigene Einfluss, den man auf den mutmaßlichen Täter ausübt, berücksichtigt werden, wenn man sich für eine Reaktion entscheidet.

Fällt die Reaktion der Firma, in der die Missstände auftraten oder noch immer kursieren, zu schwach aus oder erscheint sie unfähig, Themen wie Nötigung, Misshandlung und Ausbeutung von Arbeitnehmern anzugehen, sollte der Endabnehmer es in Betracht ziehen, selbst tätig zu werden und der betroffenen Firma mehr Unterstützung, Beratung und Anleitung anzubieten sowie allgemeine Anreize zu schaffen, dieses Problem zu lösen. Dabei empfiehlt es sich schon so früh wie möglich all seinen Risikolieferanten, seien sie auffällig geworden oder nicht, eine Auswahl an Beratungsmöglichkeiten, Anreizprogrammen oder Trainingsangeboten zu unterbreiten. Sollte dennoch ein Zulieferer nicht die Notwendigkeit erkennen, dieses Problem ernsthaft anzugehen, kann der Abnehmer von seinem Recht Gebrauch machen und von den gemeinsamen Verträgen und Einigungen zurückzutreten und die Geschäftsbeziehung beenden.

Unternehmen können dabei besonders profitieren, wenn sie in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen oder Partnern gemeinsam Ziele angehen. In Kooperation mit Industrieverbänden oder Multi-Stakeholder-Organisationen kann ein tatsächlicher Wandel von anhaltender Dauer und Wirkung viel leichter erreicht werden. Durch ein kontinuierliches und gemeinsames industrieübergreifendes Engagement entsteht ein höherer Druck auf Regierungen und andere Firmen, Verbesserungen von Arbeitsstandards und Gesetzesvorgaben durchzusetzen.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hat eine ausführliche Anleitung für MNEs (Multinationale Unternehmen) zum Thema „verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in einem globalen Kontext“<sup>55</sup> herausgegeben.<sup>56</sup> Dieses Dokument bietet „nicht rechtsverbindliche Grundsätze und Maßstäbe“<sup>57</sup>, an denen man sich orientieren kann, um das eigenen Geschäft

---

<sup>55</sup> Bley u.a. (2015), S.159

<sup>56</sup> Siehe OECD (2011)

<sup>57</sup> Bley u.a. (2015), S.159

verantwortungsbewusst zu führen. Die Empfehlungen konzentrieren sich dabei nicht direkt und ausschließlich auf moderne Sklaverei, sondern geben allgemeine Hinweise, die aber bei der Reaktion auf Missstände von Sklaverei oder deren Verbeugung durchaus hilfreiche Unterstützung bieten können. Des Weiteren setzt sich dieses Dokument unter anderem mit Themen wie Umwelt, Transparenz oder auch Korruption und Verbraucherschutz auseinander.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Bley u.a. (2015), S.159



## 2. Know The Chain

### 2.1 Konzept

Die Initiative KnowTheChain wurde ursprünglich im Jahr 2013<sup>59</sup> als Reaktion auf den California Transparency in Supply Chains Act (SB 657)<sup>60</sup> von Humanity United gegründet und sollte das Bewusstsein und Verständnis von Firmen hinsichtlich der Einhaltung dieses Gesetzes stärken. Der California Transparency Act wurde 2010 veranlasst und trat mit dem 01.01.2012 in Kraft. Er besagt:

„This bill would [...] require retail sellers and manufacturers doing business in the state to disclose their efforts to eradicate slavery and human trafficking from their direct supply chains for tangible goods offered for sale [...].“<sup>61</sup>

Das erinnert zunächst sehr stark an die Forderungen des Modern Slavery Acts. Und tatsächlich teilen beide Gesetze viele Gemeinsamkeiten. So verlangen beide eine klare Darstellung der unternehmenseigenen Aktivitäten in Zusammenhang mit der Vorbeugung, Verhinderung und Reduzierung von menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen wie Sklaverei und Menschenhandel. Dabei wählen aber beide unterschiedliche Ansätze bei der Bestimmung ihrer Zielgruppe. Der amerikanische Gesetzgeber sieht, im Gegensatz zum britischen, alle Unternehmen in der Pflicht, die weltweit jährliche Bruttoeinnahmen von mindestens \$100 Mio. und einen Umsatz von mehr als \$500.000<sup>62</sup> im Staat Kalifornien aufweisen.<sup>63</sup> Der womöglich aber größte Unterschied ist die Tiefgründigkeit der geforderten eigenen Analyse der Lieferketten. Wie dem Zitat zu entnehmen ist, geht es dem California Transparency Act um direkte Lieferanten.<sup>64</sup> Alle Lieferanten, die nicht zum Tier-1-Bereich gehören, werden dadurch ausgeklammert. Diese Unterscheidung markiert noch einmal den hohen Anspruch des Modern Slavery Acts, auch tiefer in die Zulieferketten schauen zu müssen und Verantwortung für die gesamte Supply Chain zu übernehmen.

Die federführende Stiftung bei KnowTheChain, Humanity United, hat sich zum Ziel gesetzt, neue Lösungsansätze finden und entwickeln zu wollen, um Themen wie Menschenhandel,

---

<sup>59</sup> Know The Chain (2017)

<sup>60</sup> Im Folgenden als California Transparency Act bezeichnet.

<sup>61</sup> California Transparency Act (2010), S. 1

<sup>62</sup> Franchise Tax Board (2017)

<sup>63</sup> California Transparency Act FAQ (2017)

<sup>64</sup> Vgl. California Transparency Act (2010), S.3

Versklavung oder gewaltsame Konflikte anzugehen und somit Antworten zu liefern für menschliche Situationen, die als unlösbar gelten.<sup>65</sup>

Unterstützung bei seinem Projekt KnowTheChain erfährt Humanity United dabei von anderen Non-Profit-Organisationen. Die Zusammenarbeit mit vielen namhaften Organisationen, wie dem Business & Human Rights Resource Centre, Sustainalytics oder Verité, aber auch Einzelpersonen, sorgt dafür, dass das KnowTheChain-Projekt nicht nur mit Unternehmen zusammenarbeitet und diese bei der Erstellung eigener Erklärungen unterstützt, sondern ermöglicht auch die Beratung und Aufklärung von Investoren, Politikern und Konsumenten über aktuelle und mögliche Risiken in den Zulieferketten.

Neben der beratenden Funktion hat KnowTheChain Ende 2016 begonnen, Benchmark Reports zu veröffentlichen.<sup>66</sup> Bisher wurden dabei drei Industriebranchen betrachtet, die durch einen starken Preisdruck sowie ein hohes Gefährdungsrisiko für Fälle von Zwangsarbeit gekennzeichnet sind.<sup>67</sup> Dabei werden Firmen aus den Branchen Lebensmittel und Getränke („Food and Beverage“), Informations- und Kommunikationstechnologie („Information and Communication Technology“) und Textil- und Schuhherstellung („Apparel and Footwear“) untersucht und bewertet, um eine Vergleichsgrundlage für Investoren- und Kundenentscheidungen bieten zu können.

## 2.2 Fragenkatalog

Vor der Erstellung der Benchmark Reports wurde den Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt, selbst eine Erklärung abzugeben hinsichtlich Ihrer Anstrengungen und eigenen Programme, um Menschenhandel und Zwangsarbeit in ihren Lieferketten zu verhindern beziehungsweise zu bekämpfen. Dafür wurde ein Fragenkatalog von KnowTheChain erstellt, zu dem die Firmen bis zum 01.Juli 2016 Stellung nehmen konnten. Das Team von KnowTheChain nutzte für seine Recherche nur frei zugängliche Informationen, die die Unternehmen auf ihren Firmenseiten selbst veröffentlicht haben. Um eventuelle Lücken dieser Informationen aufzufüllen und damit das Bewertungsergebnis des Reports aufzubessern beziehungsweise der Realität näher zu bringen, konnten die Unternehmen in Form des Fragebogens weitere Informationen preisgeben und auf weiterführende Links verweisen. Das Thema der Transparenz spielt auch bei diesen Benchmark Reports eine große Rolle. So wird in

---

<sup>65</sup> Omidyar/Newcomb (2017), S.1

<sup>66</sup> Know the Chain (2017b)

<sup>67</sup> Vgl. Know the Chain (2017b)

den insgesamt sieben Bereichen des Fragebogens oft nach der Offenlegung von Abläufen und Prozessen gefragt, sei es zur Nachverfolgung von Lieferanten oder zur internen Revision einzelner risikobehafteter Rohstoffe. Einige Punkte stimmen mit Forderungen des Modern Slavery Acts überein, indem nach Trainingsangeboten für Entscheidungsträger oder der Intensität der Zusammenarbeit mit Stakeholdergruppen gefragt wird. Im Bereich Einkaufspraktiken wird eruiert, inwiefern die Unternehmen auch ihre eigene Rolle und deren Wirkung auf die Lieferanten und Arbeitszustände erkennen und dementsprechend gestalten. Bemüht sich das Unternehmen aktiv darum eigene Standards auch bei Lieferanten durchzusetzen? Wie geht man mit den Lieferanten und deren Kapazitäten im Fall von Nachfragefluktuationen um?

Im Gegensatz zu den Autoren des KTC-Fragenkatalogs gesteht der Modern Slavery Act den Befragten einen größeren Freiraum zu, in dem sie über ihre Maßnahmen und Vorgehensweisen berichten können. Darüber hinaus müssen die Unternehmen zu zusätzlichen Punkten Stellung nehmen, die nicht bereits im KTC-Fragenkatalog abgedeckt wurden. Jedoch fordert dieser spezifischere Angaben von den Unternehmen als der britische Gesetzgeber. In dieser Hinsicht, können die Antworten der Fragebögen punktuell hilfreicher für die Analyse sein als die Statements.

### 3. Bewertung ausgewählter Unternehmen

Der Modern Slavery Act gilt nicht nur für eine Branche, sondern soll branchenübergreifend Unternehmen zu mehr Transparenz aufrufen. Für diese Arbeit wurden drei Unternehmen gewählt, um an ihrem Beispiel die Situation im Textilsektor näher zu beleuchten. Im Bezug zu den Forderungen des Modern Slavery Acts sollen die Firmen auf ihre Transparenz getestet werden und ob sie den Kriterien des Acts bisher entsprechen oder wo durchaus Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale zu finden sind. Der Textilsektor steht seit Jahren im Zentrum der Kritik, wenn es um ausbeuterische Praktiken und schlechte Arbeitsbedingungen geht. In der Öffentlichkeit werden dabei vor allem Billiganbieter von Mode angeprangert, bei denen es kaum vorstellbar sei, dass deren Angestellte in den Supply Chains unter guten Bedingungen mit guten Löhnen arbeiten könnten, wenn die Abnehmer auf der anderen Seite Oberteile ab 11€ oder Schuhe ab 8€<sup>68</sup> ihren Kunden anbieten. Primark ist ein solches Unternehmen. Im Sommer 2014 fanden mehrere Kundinnen in ihren Kleidungsstücken von Primark angebliche Hilferufe von Nähern aus Asien, die unter menschenunwürdigen Bedingungen Waren herstellten.<sup>69</sup> Auch wenn die Echtheit der Nachrichten nicht geklärt ist, haftet Primark das Image an, Arbeiter in den Lieferketten schlecht zu behandeln. Deswegen stellt Primark das erste von drei Unternehmen dar, deren Compliance mit dem Modern Slavery Act überprüft werden soll. Die anderen zwei Unternehmen sind schon länger auf dem Markt und gehören zu den drei größten Modeunternehmen Europas.<sup>70</sup> H&M und Inditex sind hochpreisiger angesiedelt als Primark, aufgrund ihres Fast-Fashion-Konzeptes werden aber auch sie kritisiert. Sie sollen als Vergleich dienen und zeigen, ob die Größe eines Unternehmens bei diesen dreien auch eine höhere Transparenz bedeutet.

#### 3.1. Muster: Unternehmensvergleich

Bisher hat nur Primark einen Bericht entsprechend dem Modern Slavery Acts veröffentlicht. Für Inditex und Hennes&Mauritz liegen noch keine Statements vor. Auf Anfrage teilte Inditex Deutschland mit, dass das Geschäftsjahr 2015/16 „im Fall von Inditex UK Ende Januar 2017 endet – und das Unternehmen [...] den Bericht dann im Zuge seiner Ergebnispräsentation im späteren Verlauf des Jahres veröffentlichen“<sup>71</sup> wird. Auch Hennes&Mauritz wird sein

---

<sup>68</sup> Preise exemplarisch von Primark.de

<sup>69</sup> Läscher (2014)

<sup>70</sup> Statista (2017c)

<sup>71</sup> Inditex (2016)

Statement zusammen mit dem Nachhaltigkeitsbericht erst später im Jahr veröffentlichen und zwar laut eigenen Angaben am 04.04.2017.<sup>72</sup>

Auf Grund dieser Tatsache können die folgenden Tabellenspalten von Hennes&Mauritz sowie von Inditex nicht von Informationen ihrer Statements gefüllt werden, sondern durch Ergebnisse der Analysen der öffentlich zugänglichen Informationen auf den Internetseiten der betroffenen Unternehmen.

Die Unterteilungen in Abbildung 3-1 sind nach den Ergebnissen aus Kapitel 1.5 entstanden und sollen zur Verdeutlichung dienen. Es gibt sechs allgemeine Forderungen, die in 16 Detailaussagen verfeinert und inhaltlich festgelegt wurden. Anhand dieses Kriterienkatalogs werden die Unternehmen im Folgenden betrachtet und abschließend bewertet.

---

<sup>72</sup> H&M (2017a)

<b>Kriterienkatalog</b>		<b>Einzelne Inhalte</b>
<b>Allgemeine Forderungen</b>	Von entsprechender Position unterzeichnet.	
	Gut sichtbare Positionierung des Links	
	Anwendung der leichten Sprache	
<b>Unternehmensstruktur &amp; Aufbau der Lieferketten</b>	Allgemeine Beschreibung	Unternehmensstruktur (Prozesse, Abteilungen, Verantwortliche für die Umsetzung der Richtlinien zu Zwangsarbeit und Menschenhandel), Aufbau der Lieferketten (Glieder, geographische Verteilung)
	Beschreibung der Branche	Nennung der Branchen und Länder, in denen das Unternehmen aktiv ist, Hinweis auf Risikoländer und -sektoren
	Beziehung zu Lieferanten	Ausgestaltung des Verhältnisses untereinander, Nennung von Regelwerken
	Beziehung zu Mitarbeitern	Inwieweit werden Angestellte in den Prozessen einbezogen, erhalten sie Trainings, Gestaltung der Beziehung zu Mitarbeitern, Zusammenarbeit mit Gewerkschaften
	Beziehung zu externen Organisationen	Projekte der Zusammenarbeit, Einbeziehen bei Entscheidungen
<b>Interne Richtlinien</b>	Code of Conduct	Code of Conduct für Lieferanten oder auch Mitarbeiter, Richtlinien zum Thema Menschenhandel und Zwangsarbeit, Kommunikation und Weitergabe der Standards
	Beschwerdesystem	Existenz und Ausgestaltung des Beschwerdemechanismus, Nennung der Zielgruppe, Umgang mit Beschwerden, Berichtigungsprozesse
	Audits	Verantwortliche, Prozesse, Zielgruppe, Einbindung von externen Personen
	Einkaufspraktiken	Regeln bei Durchführung des Einkaufsprozesses, priorisierte Vorgehensweisen, Managementsysteme
<b>Due Diligence</b>	Erfassen von Risiken	Methoden zum Entdecken von Risiken im Umfeld des Unternehmens, Kontakt mit Lieferanten oder NGOs, Impact Assessments
	Umgang mit Risiken	Bewertung der Risiken durch welche Gruppen, Risikomanagementprozesse, Beschreibung tatsächlicher Fälle und der dazugehörigen Vorgehensweise
<b>Risiko-management</b>	Erkannte Risiken	Nennung bekannter Risiken in Ländern, Sektoren oder Personengruppen, existieren Leitlinien zur Untersuchung von Risiken und deren Behebung
	Belohnungssystem	Belohnungssystem für gemeldete Risiken durch Mitarbeiter
<b>KPI</b>	Nutzung und Ziel	Nutzung von KPIs (Zweck, Fokus auf Menschenhandel und Zwangsarbeit)
<b>Mitarbeiter-training</b>	Leistungen für eigene Mitarbeiter	Zielgruppen, Inhalte, Fokus auf Gefahrengruppen oder Zwangsarbeit
	Leistungen für Zulieferer	Inhalte, Fokus auf Gefahrengruppen oder Zwangsarbeit
	Leistungen für Arbeiter in den Lieferketten	Mitarbeiter aller Ebenen der Lieferkette, Inhalt der Programme, Fokus auf Menschenhandel oder Zwangsarbeit

Abbildung 3-1: Modell zur Bewertung der Transparenz der betrachteten Unternehmen

## 3.2. Primark

### 3.2.1 Kurzprofil

Als Tochterunternehmen von Associated British Foods (ABF plc) verkauft Primark seit 1969<sup>73</sup> Kleidung und Wohnaccessoires an modebewusste Kunden. Von Irland aus breitete sich das Unternehmen erst auf die Nachbarinsel Großbritannien und dann nach Europa aus. Seit Herbst 2015 ist die Marke auch in den USA vertreten.<sup>74</sup> Mit seinen besonders niedrigen Preisen und seinem Fast-Fashion-Konzept ist der irische Textildiscounter vor allem bei jungen Leuten sehr beliebt, die trotz geringem Budget nicht auf die neuesten Modetrends verzichten wollen. Mit über 290 Filialen<sup>75</sup> in elf Ländern<sup>76</sup> in Europa und den USA ist das Unternehmen noch relativ klein.<sup>77</sup> Trotzdem trägt es mit 5,5 Mrd Pfund<sup>78</sup> fast die Hälfte zum Gesamtumsatz von 11,1 Mrd. Pfund<sup>79</sup> seines Mutterkonzerns ABF bei.

### 3.2.2 Analyse des Berichts<sup>80</sup>

Für Primark endete das Geschäftsjahr 2015/16 im Herbst letzten Jahres. Daraufhin erschien das erste Modern Slavery Statement von Primark Stores Ltd., das seine Vorgehensweise im Umgang mit Menschenhandel und Zwangsarbeit vorstellt.

Die allgemeinen Forderungen des Modern Slavery Acts werden durch den Bericht erfüllt. So findet man auf der Ethikseite der Unternehmenswebsite<sup>81</sup> am unteren Rand den Hinweis auf den Modern Slavery Act. Dieser Link führt auf eine neue Seite, die über den Modern Slavery Act kurz informiert und direkt zum Statement verlinkt. Der Bericht verwendet leicht verständliche Sprache und wurde vom Vorstand der Primark Stores Ltd. unterzeichnet und genehmigt.

---

<sup>73</sup> Primark (2017c)

<sup>74</sup> Primark (2017c)

<sup>75</sup> Primark (2017d)

<sup>76</sup> Primark (2016), S.80

<sup>77</sup> Im Vergleich zu H&M und Inditex

<sup>78</sup> Primark (2017c)

<sup>79</sup> Primark (2017e)

<sup>80</sup> Dieses Kapitel basiert auf dem Inhalt des Modern Slavery Statements von Primark.

<sup>81</sup> Auch zu finden auf der niederländischen und deutschen Website.

## **Unternehmensstruktur und Aufbau der Lieferketten**

Eingangs wird das Unternehmen kurz vorgestellt mit Mitarbeiter- und Umsatzzahlen aus dem Jahr 2015. Weitere Informationen zur Struktur oder eine Darstellung der Branche fehlen im Bericht. Im Gegensatz dazu ist die Verantwortlichkeit klar definiert. Der Vorstand von Primark übernimmt die Aufsichtsfunktion über den Bereich Ethische Handelsrisiken. Diese Konstellation übernimmt das Unternehmen von seinem Mutterkonzern Associated British Foods plc.

Mit 65.000 Mitarbeitern in den eigenen Reihen und 730.000 Mitarbeitern<sup>82</sup> in den Lieferketten besitzt Primark eine Belegschaft, die auf vier Kontinenten verteilt für das Unternehmen arbeitet. Nach eigenen Angaben produzieren ungefähr 700 Zulieferer allein auf der ersten Ebene die modischen Kleidungsartikel, für die das irische Unternehmen unter jungen Leuten so beliebt ist. Die genaue Anzahl sowie Angaben zur Verteilung der Lieferanten auf die einzelnen Stufen der Supply Chain gibt Primark dabei nicht an. Auch Aussagen über die genauen Standorte beziehungsweise Herkunftsländer der Zulieferer werden vermieden. Es wird nur davon gesprochen, dass die Mehrheit der Produkte aus Ländern wie China, Bangladesch, Indien, Vietnam und der Türkei stammen.<sup>83</sup> Nach eigenen Aussagen gelten Adressen von Lieferanten für Primark als „vertrauliche Informationen“<sup>84</sup> und die Veröffentlichung derer würde den guten Beziehungen des Unternehmens zu seinen Lieferanten schaden.

Um Lieferant von Primark zu werden, müssen diverse Voraussetzungen erfüllt sein. Als K.-o.-Kriterium wird hier der Code of Conduct angesehen. Der Verhaltenskodex gilt dabei nicht nur für Lieferanten von Kleidungsartikeln, sondern für alle Geschäftspartner wie Service-, Logistik- und Transportdienstleister. Dabei reicht es nicht aus, sich selbst zu den Werten von Primark zu bekennen. Zukünftige Lieferanten müssen diese auch an ihre eigenen Zulieferer weitergeben. Durch diese Vorgabe soll es ermöglicht werden, auf die Arbeits- und Lebensbedingungen jener einzuwirken, die eigentlich außerhalb des direkten Einflussbereichs der Abnehmer stehen und deswegen in größerem Maße der Gefahr, moderner Sklaverei anheim zu fallen, ausgesetzt sind. Zusätzlich zu dieser Verpflichtung müssen Zulieferer sicherstellen, dass auch keines ihrer Produktionsmittel durch Menschenhandel oder Zwangsarbeit entstand. Um die Erfüllung dieser Vorgaben sicherzustellen, muss jede potenzielle neue First-tier-Produktionsstätte, die für Primark produzieren möchte, von Angestellten des Primark-Ethical-

---

<sup>82</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.1

<sup>83</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.6

<sup>84</sup> Strohmaier (2014)



Trade-Teams zugelassen werden.<sup>85</sup> Erst wenn deren Ergebnis die volle Erfüllung aller Voraussetzungen belegt, kommt es laut Primark zur Vergabe von Aufträgen.

Wie bereits erwähnt, gibt Primark keine Details zu seinen Lieferanten extern frei. Intern jedoch fordert das Unternehmen scheinbar einen hohen Grad an Transparenz. So müssen Lieferanten Informationen wie Herkunftsland und verbrauchte Mengen von verwendeten Geweben und Stoffen an Primark weitergeben. Seit 2016/17 unterliegen auch Baumwolle und Wollfasern dieser Dokumentationspflicht.<sup>86</sup> Dadurch erhofft sich Primark eine bessere Rückverfolgbarkeit von Produkten, die weit über die Tier-1-Lieferanten hinausgeht. Im besten Fall könnte man bei Veröffentlichung dieser Daten dem Kunden ermöglichen, die Reise seines Produktes grob nachzuvollziehen. Das würde die emotionale Verbindung zwischen Käufer und Produkt erhöhen und dem Kunden Sicherheit geben, ein faires Produkt in den Händen zu halten.

Es wird deutlich, dass Primark sich der Situation und den damit verbundenen Risiken seiner Branche bewusst ist. Das Unternehmen unterhält eine Vielzahl an Kooperationen mit lokalen und global agierenden NGOs und ist unterstützendes Mitglied vieler Initiativen zum Schutz von Menschen- und Arbeitnehmerrechten. Primark scheint zur Bekämpfung von Missständen in diesen Bereichen aktiv den Austausch mit Mitarbeitern zu suchen, sei es durch Mitarbeiterinterviews oder im Rahmen von Due-Diligence-Programmen. Dabei hat das Unternehmen die wichtige Rolle von Gewerkschaften und gemeinschaftsnahen lokalen Organisationen bei der Kommunikation erkannt und bindet diese in vielen Teilen seiner Prozesse ein.<sup>87</sup>

Im Statement von Primark wird offensichtlich, dass das Unternehmen stark mit Interessensgruppen zusammenarbeitet und viele Prozesse oder Regelwerke anhand der Informationen dieser Gruppen verändert und angepasst werden. Auch bei Auditierungen greift das Unternehmen teilweise auf externe Dritte zurück. Es ist gut, dass alle Lieferanten vor der ersten Auftragsvergabe kontrolliert und auf ihre Standards und Arbeitsbedingungen überprüft werden. Doch dadurch, dass Primark nicht genau angibt, aus welchen Ebenen die Lieferanten stammen, die den Audits unterzogen werden, ist es schwer, die Effektivität zu bewerten. Es ist positiv zu bewerten, dass das Unternehmen die Weitergabe seines Codes of Conduct als Voraussetzung für Geschäftsbeziehungen mit neuen Lieferanten fordert. Doch es stellt sich die Frage, wie das Unternehmen sichergehen will, dass seine Lieferanten auch ihre eigenen

---

<sup>85</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.6

<sup>86</sup> Primark Statement (2016), Baumwolle gehört laut dem amerikanischen Arbeitsministerium zu den 5 „Goods with the Most Forced Labour Listings“.

<sup>87</sup> Siehe Primark Statement (2016), S.5

Lieferanten überprüfen? Denn von Kontrollen dieser Second-Tier-Lieferanten wird nicht berichtet. Die Zahl der im Jahr 2015 durchgeführten Audits ist um fast das Vierfache größer, als die Anzahl der Tier-1-Lieferanten.<sup>88</sup> Das kann entweder bedeuten, dass auch Tier-2-Lieferanten auditiert wurden oder dass diese 700 Lieferanten insgesamt 2.629 einzelne Betriebe besitzen, die jeweils überprüft wurden. Auch hier ist somit die Aussagekraft der Auditanzahl nicht eindeutig.

Um Lieferanten bei der Durchsetzung des Code of Conduct in den eigenen Lieferketten zu fördern, könnten Angebote für Zulieferer entwickelt werden, die diese bei Auditierungen ihrer Lieferanten zu unterstützen und sie auf das Erkennen bestimmter Risiken zu trainieren. Leider findet das bisher nur in kleinem Kreis und für den britischen Markt statt.<sup>89</sup> In Zukunft sollte hier also das Engagement erhöht werden. Außerdem würde die Veröffentlichung der Standorte aller Lieferanten einen weiteren Schritt zu mehr Transparenz bedeuten. Das würde eine höhere Glaubwürdigkeit der Marke schaffen, da jeder sich versichern könnte, woher Primark seine Stoffe bezieht.

### **Interne Richtlinien**

Durch den Code of Conduct, der für jeden Geschäftspartner Primarks gültig ist, legt das Unternehmen die Grundlage für jede weitere Richtlinie. So darf keine Kinder<sup>90</sup>- oder Zwangsarbeit von den Lieferanten genutzt werden und Arbeitgeber müssen ihren Arbeitern das Recht auf Vereinigung und existenzsichernde Löhne gewähren.<sup>91</sup> An diese Bestimmungen müssen sich Zulieferer aller Bereiche halten.

Um den Mitarbeitern eine Möglichkeit zu geben, Beobachtungen oder Missstände von Arbeitsbedingungen melden zu können, wurde ein Beschwerdesystem eingeführt. Als Teil dessen und der strategischen Ziele im Bereich Ethischer Handel und Nachhaltigkeit<sup>92</sup> haben alle Mitarbeiter, egal welcher Position im Unternehmen, das Recht auf die „whistleblowing“-Richtlinie zurückzugreifen. Diese richtet sich an Teilzeitpersonal sowie an unbefristet Angestellte des Mutterkonzerns Associated British Foods plc, von Primark selbst und aus dessen Lieferketten. Das Beschwerdeverfahren möchte Personen darin stärken, ihre

---

<sup>88</sup> Primark spricht von ungefähr 700 Lieferanten.

<sup>89</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.9

<sup>90</sup> In besonderen Fällen dürfen Kinder ab 14 Jahren eingestellt werden in Absprache mit dem Artikel 2, Absatz 4 gemäß ILO Übereinkommen 138 siehe Primark (2017a)

<sup>91</sup> Vgl. Primark (2017a), S.2-3

<sup>92</sup> Original: Ethical Trade and Sustainability Strategic Objectives

Vermutungen oder Sorgen an vertrauensvolle Stellen im Unternehmen weiterzuleiten, ohne Angst haben zu müssen, dass ihr Vorgehen öffentlich gemacht wird und somit Benachteiligungen für die jeweilige Person entstehen.<sup>93</sup> Angestellte, die sich unwohl fühlen, ihren direkten Vorgesetzten über ein Fehlverhalten zu informieren oder dieser ihre Beschwerde ignoriert, können auf die Kontaktdaten aus der „whistleblowing“-Richtlinie zurückgreifen und, wenn gewollt, anonym ihre Informationen weitergeben. Daraufhin kümmert sich die Person, die die Beschwerde entgegennimmt, um eine erste Bewertung der Situation innerhalb von 5 Werktagen. Eventuell wird dabei der Angestellte, der das Fehlverhalten meldete, eingehender zur Situation befragt. Meist folgen dann die offiziellen Ermittlungen.<sup>94</sup>

Einen weiteren Weg, um von Beschwerden oder Missständen zu erfahren, stellen die Mitarbeiterinterviews dar, die verpflichtend zu jedem Audit dazugehören. Während dieser vertraulich gehaltenen Gespräche können die Mitarbeiter Bedenken äußern oder Fehlverhalten melden und erhalten Kontaktdaten, um Primark direkt informieren zu können. Eine andere Anlaufstelle für Arbeiter, um ihre Sorgen weiterzugeben, sind Gewerkschaften. Um deren Wirkungskraft und Handlungsfähigkeit auf Betriebs- und Branchenebene zu stärken, entstand die ACT<sup>95</sup>-Initiative. Zu dessen Mitgliedern gehören neben H&M, Inditex und C&A auch Primark und weitere bekannte Marken. Die ACT-Initiative hat sich zum Ziel gesetzt, in Zusammenarbeit mit internationalen Marken und Einzelhändlern, Produzenten und Gewerkschaften branchenweit einheitliche Mindestlohnstandards in der Textil- und Bekleidungsindustrie anzugehen und durchzusetzen.<sup>96</sup> Durch Tarifverhandlungen, die für alle Arbeiter eines Sektors den Mindestlohn festlegen und nicht mehr von Fabrik zu Fabrik variieren, können alle Seiten profitieren. „Einzelne Endkunden können sicher sein, dass ihre Zulieferbetriebe alle den gleichen Arbeitsstandards entsprechen, und Produzenten können davon ausgehen, dass sie nicht von Konkurrenten durch geringere Lohnkosten unterboten werden.“<sup>97</sup> Außerdem können alle Mitarbeitergruppen, einschließlich Wanderarbeitern, Leiharbeitern oder Mitarbeitern von Subunternehmen durch diese Tarifvereinbarungen einheitlich abgedeckt und abgesichert werden, dass auch sie über dieselben Rechte verfügen wie Festangestellte.<sup>98</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Primark (2017f), S.1

<sup>94</sup> Vgl. Primark (2017g), S.3/4

<sup>95</sup> ACT – Action, Collaboration, Transformation

<sup>96</sup> Vgl. ACT fact sheet (2017), S.1

<sup>97</sup> ACT fact sheet (2017), S.3 Originalzitat: “[...] individual brands & retailers can be assured that the factories that supply them are required to adhere to the same labour standards, while manufacturers are assured that they are not undercut by competitors paying lower wages.”

<sup>98</sup> Vgl. ACT fact sheet (2017), S.3

Die Anstellung von Leiharbeitern, die bei variierenden Kapazitätsauslastungen schnell eingestellt und nach einiger Zeit wieder entlassen werden können, erfolgt meist durch die Nutzung von Personalvermittlungen. Dabei sind Leiharbeiter besonders dem Risiko ausgesetzt, unter schlechteren Arbeitsbedingungen arbeiten zu müssen, als Festangestellte, da sie einen Vertrag mit der Vermittlungsagentur geschlossen haben und nicht mit dem Produzenten, an den sie ausgeliehen werden. Um diese Gefahr bei den eigenen Anwerbungs- und Einstellungspraktiken einschätzen und reduzieren zu können, arbeitet Primark nach eigenen Angaben mit Experten zusammen. So entstehen Anleitungen und weitere Hilfsmittel, die den Lieferanten helfen sollen, den Bewerbungs- und Einstellungsprozess ethischer zu gestalten, vor allem im Hinblick auf Leiharbeit und Wanderarbeiter. Außerdem wird gerade unter Einbeziehung wichtiger Stakeholder wie der ILO und Gewerkschaften eine Personalvermittlungsrichtlinie für das Vereinigte Königreich entwickelt.<sup>99</sup> Das kann nur ein erster Schritt sein und sollte in naher Zukunft auch auf andere Regionen ausgeweitet werden, bei denen die Gefahr von ausbeuterischen Personalvermittlungsagenturen größer ist als in Großbritannien.

Alle Richtlinien von Primark werden regelmäßig überprüft und zusammen mit Stakeholdern eingesehen, um bestehende Prozesse, wenn nötig, zu optimieren oder neue Ansätze zu integrieren.<sup>100</sup>

Doch bloße Vorgaben schützen nicht vor Geschäftspartnern, die die Richtlinien nicht erfüllen beziehungsweise verletzen. Dabei spielt es keine Rolle, ob dies mutwillig oder unbeabsichtigt geschieht. Mittels der Durchführung von Audits können Auftraggeber die für sie produzierenden Werkstätten überprüfen und bewerten.

Im Jahr 2015 wurden 2629 Audits<sup>101</sup> durch Primarkmitarbeiter oder Dritte vorgenommen. Die Planung wird von den lokal ansässigen Ethical Trade Teams übernommen. Die Durchführung geschieht entweder durch dasselbe Team oder durch lokale Dritte, wie beispielsweise Prüfungsgesellschaften.<sup>102</sup> Um die Kontrolle über den Prozess der Auditierung und seine Bestandteile sowie Qualität und Integrität zu behalten, hält es Primark für wichtig, direkt für alle Kosten der Überprüfung zu zahlen. Dies ermögliche dem Unternehmen, schnell auf neue Situationen zu reagieren und Anpassungen am Auditierungsprozess vorzunehmen.<sup>103</sup> Nachdem

---

<sup>99</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.2

<sup>100</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.3

<sup>101</sup> Primark (2017h), S.1

<sup>102</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.7

<sup>103</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.7

ein Produktionsstandort als Zulieferbetrieb für Primark zugelassen wurde, folgen regelmäßige Kontrollen, mindestens einmal pro Jahr. Lieferanten werden vorab über die Audits informiert, die meist innerhalb eines vereinbarten Zeitraums stattfinden.<sup>104</sup> Dieses Vorgehen wirft die Frage auf, ob nach diesem Prinzip absichtliche Verstöße überhaupt erkannt werden können, wenn Lieferanten sich auf den Besuch von Kontrolleuren vorbereiten können. Unklar ist auch, welche Informationen noch zuvor mit ihnen geteilt werden. Primark schreibt in seinem Statement, dass sie unangekündigte Audits durchführen, wenn die Due-Diligence zuvor ein erhöhtes Risiko in diesem Betrieb festgestellt hat.<sup>105</sup> Als Beispiel wird hier die Türkei genannt, die seit den Flüchtlingsströmen der letzten Jahre viele Menschen aus Syrien, Afghanistan, dem Irak und Iran<sup>106</sup> im Textil- und Bekleidungssektor aufgenommen hat und die dort stark von Ausbeutung bedroht sind. Auf diese Entwicklung reagierte Primark damit, dass zurzeit alle Audits in der Türkei unangekündigt stattfinden.

Das Ethical Trade Team sucht im Fall von Bedenken bezüglich der Situation eines Betriebs oder einem Teil der Supply Chain den Kontakt zu Arbeitern außerhalb des Arbeitsplatzes in deren Gemeinden, um mehr über die Umstände zu erfahren. Ebenso ist es befugt, Stichprobenkontrollen<sup>107</sup> unangekündigt im betroffenen Betrieb durchzuführen. Sollten Situationen festgestellt werden, die eine unmittelbare Bedrohung für das Leben oder die Sicherheit der Mitarbeiter darstellen (zum Beispiel Vorfälle von Zwangsarbeit), werden die betroffenen Zulieferer sofort im Bestellsystem von Primark gesperrt und erst wieder freigegeben, wenn das Problem gänzlich behoben worden ist.<sup>108</sup> NGOs und Regierungsorganisationen werden hinzugezogen, um Verstöße gemeinsam aufzuarbeiten und zu beheben.

---

<sup>104</sup> 75% der Audits finden innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens von 14 Tagen statt, siehe Primark KTC Statement S.9

<sup>105</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.7

<sup>106</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.11

<sup>107</sup> Im Jahr 2015 wurden 344 solcher unangekündigten Stichproben durchgeführt, siehe KTC Statement

<sup>108</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.7

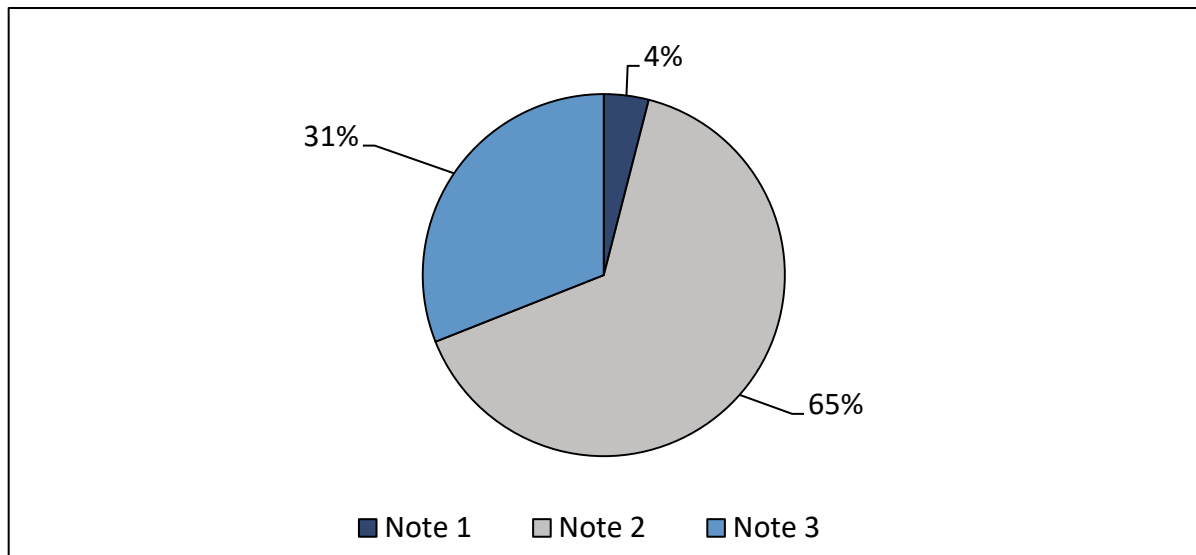


Abbildung 3-2: Auditbewertung der Lieferanten durch Primark im Jahr 2015

Quelle: in Anlehnung an Primark (2017h), S.1

Wie in Abbildung 3-2 erkenntlich, konnte nur ein sehr geringer Anteil von 4 Prozent aller kontrollierten Lieferanten die Bewertung mit einer Note 1<sup>109</sup> abschließen. Im Gegensatz dazu hat ein Drittel der Lieferanten die ethischen Vorgaben in schweren Fällen nicht erfüllt und die Note 3<sup>110</sup> erhalten. Die Missstände, die am häufigsten vertreten waren, wurden bei den Arbeitsbedingungen entdeckt und beinhalteten zum Beispiel eine schlechte Kennzeichnung von Chemikalien, die fehlerhafte Lagerung von Materialien oder fehlenden Brandschutz.<sup>111</sup> Als große Herausforderung sieht Primark selbst die Thematik des Mindestlohns und der Arbeitszeiten, bei letzterem vor allem die weite Verbreitung von übermäßigen Überstunden.<sup>112</sup> Um diese Problematiken anzugehen, sieht Primark vor allem das Management in der Pflicht und will dessen Methoden und Systeme verbessern. Ein intensiverer Austausch zwischen Primark und Zulieferern bezüglich der Produktionsplanung würde eine gezieltere Auslastung und Kapazitätsplanung begünstigen, die es den Betriebsmanagern ermöglicht konstantere Arbeitspläne zu verteilen. Auftragsfluktuationen würden früher erkannt und Lieferanten könnten besser auf sie vorbereitet sein und passend reagieren, um Überstunden zu vermeiden.

Lieferanten, die als Ergebnis der Audits die Bedingungen von Primark nicht erfüllen, erhalten Hilfestellungen in Form von Anweisungen zu Korrekturmaßnahmen in den betroffenen Bereichen. Um den Fortschritt zu dokumentieren, erfolgen nach einiger Zeit erneute

<sup>109</sup> Primark (2017h): Grade 1: Good systems in place to ensure ethical compliance, limited number of minor issues

<sup>110</sup> Primark (2017h): Ethical compliance not met, with significant and numerous issues

<sup>111</sup> Vgl. Primark (2017h), S.1

<sup>112</sup> Vgl. Primark (2017h), S.1

Überprüfungen des Betriebs. Es wäre durchaus interessant zu erfahren, wie erfolgreich die Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt wurden oder welche Erkenntnisse die Folgeüberprüfungen hervorbrachten. Wie viel Zeit benötigten die Lieferanten, um die Anweisungen durchzusetzen und welche Unterstützung erhielten sie während dieses Prozesses?

Alle Audits beinhalten auch Überprüfungen zur Identifizierung von Menschenhandel oder Zwangsarbeit. Laut dem Statement verbietet Primark seinen Lieferanten „das Einbehalten aller Ausweispapiere (zum Beispiel Pass), das Engagieren von Vermittlungsagenturen, die nicht die nationalen Standards einhalten und unfreiwillige Arbeit.“<sup>113</sup> Außerdem verlangt Primark von seinen Geschäftspartnern, dass „Beschäftigungspraktiken transparent gemacht werden müssen und dass Löhne regelmäßig, pünktlich und vor allem direkt gezahlt werden. Verträge müssen in der Sprache der Beschäftigten verfasst sein und klar und deutlich die Geschäftsbedingungen darlegen.“<sup>114</sup> Wie Primark die Einhaltung dieser Forderungen im Rahmen der Audits überprüft, wird nicht näher erläutert.

Primark besitzt bereits einige sehr gute Maßnahmen, um die Rechte seiner Arbeiter zu stärken. So bietet die „whistleblowing“-Richtlinie den Mitarbeitern die Sicherheit, ihre Bedenken an das Unternehmen heranzutragen, ohne mit Benachteiligungen rechnen zu müssen. Der gesamte Prozess wird sehr deutlich erklärt<sup>115</sup>, sodass der Angestellte weiß, was auf ihn zukommt, wenn er sich entscheidet, Vorfälle zu melden. Jedoch können nur jene davon profitieren, die auch von diesem Angebot Primarks wissen. In welcher Art diese Möglichkeit innerhalb des Unternehmens und der Lieferanten kommuniziert wird, ist nicht eindeutig. Die Liste mit Kontaktdaten enthält Telefonnummern zu einer Vielzahl an Ländern. Es bleibt offen, ob mit dieser Richtlinie auch Lieferstätten unterhalb des Tier-1-Bereichs erreicht werden können und ob das Dokument in der jeweiligen Landessprache verfügbar gemacht wird.

Die große Anzahl an Lieferanten mit der Note 3 weckt Zweifel an der Effektivität und Durchsetzungskraft der Regeln und Vorgaben des Unternehmens. Wie kann es sein, dass Primark bei so vielen Auditierungen und Anstrengungen für bessere Arbeitsbedingungen noch immer einen so großen Anteil an Lieferanten beauftragt, die bewiesenermaßen die ethischen Regeln in großem Maße nicht einhalten? Welche Konsequenzen hat das für sie? Laut Primark erhalten solche Lieferanten einen Plan mit Maßnahmen, die sie zur Behebung der Probleme

---

<sup>113</sup> Primark Statement (2016), S.7 Originalzitat: “For example, we prohibit: the retention of all identity papers including passports; the use of agency labour that does not meet national standards; and any involuntary work.”

<sup>114</sup> Primark Statement (2016), S.7 Originalzitat: “We require: transparent employment practices; wages to be paid regularly, on time and directly [...] written contracts in employees’ own languages with all terms and conditions explained clearly [...]”

<sup>115</sup> Siehe Primark (2017g)

durchführen sollen. Bei Folgeaudits wird dann überprüft, wie diese befolgt wurden. Interessant wäre hier zu wissen, ob eine positive Entwicklung der Ergebnisse in den letzten Jahren zu beobachten ist. Eventuell haben sich die Zustände in den Betrieben der Lieferanten über die letzten Jahre gebessert, sodass der Anteil, der mit Note 3 bewerteten Zulieferer, gesunken ist. Informationen zu früheren Ratings sind jedoch nicht zu finden. So wird das Ergebnis negativer empfunden, als es, wenn man die Entwicklung betrachtet, vielleicht ist.

Im Jahr 2007 bestand das Ethical Trade Team von Primark noch aus nur 2 Personen.<sup>116</sup> Heute sind es 77 Menschen<sup>117</sup>, die sich um die Einhaltung menschlicher Arbeitsbedingungen kümmern. Das zeigt die Relevanz ihrer Arbeit innerhalb des Unternehmens. Trotzdem erscheint die Anzahl noch viel zu gering, wenn man den Vergleich zu anderen Firmen zieht. Es ist schwer, Kriterien festzulegen, anhand derer man die optimale Anzahl an Auditoren errechnen kann. Trotzdem machen die Angaben von Primark einen sehr geringen Eindruck, wenn man dem gegenüber beispielsweise die Werte von Inditex stellt. 799 Auditoren<sup>118</sup> sind im Auftrag von Inditex in den Betrieben. Natürlich ist Inditex größer als Primark und beschäftigt mehr Arbeiter in seinen Lieferketten. Trotzdem sollte Primark das Größenverhältnis zum Anlass nehmen, die Wirksamkeit der relativ kleinen Gruppe des Ethical Trade Teams zu hinterfragen und eine Aufstockung der Mitarbeiter zu erwägen.

Ein anderer Kritikpunkt ist die Vorgehensweise bei Auditierungen. Primark gibt an, seine Lieferanten vorab über Audits zu informieren. Dazu gehört auch eine Terminabsprache. Infolgedessen könnten sich Lieferanten auf die Kontrollen einstellen und eventuelle Vorbereitungen treffen. Nähere Angaben zu den übergebenen Informationen werden nicht gemacht. Aber diese Praxis lässt Raum für Vermutungen, ob Primark in dieser Situation seinen Lieferanten nicht Möglichkeiten zugesteht, Missstände temporär für den Zeitraum der Auditierung zu verstecken. Durch Mitarbeiterbefragungen oder Einbeziehung von lokal ansässigen Organisationen können in solchen Fällen Verstöße trotzdem erkannt werden. Aber diese Möglichkeit kann nicht immer garantiert werden. Durch Druck und Zwang können solche Umstände oft über Jahre hinweg bestehen.<sup>119</sup>

Wurden schwere Missstände bemerkt, wird der jeweilige Betrieb im Bestellsystem von Primark gesperrt, sodass keine Aufträge mehr an ihn vergeben werden können. Doch was geschieht mit den Mitarbeitern, die in dieser prekären Situation ihre Arbeit eventuell verlieren, wenn die

---

<sup>116</sup> Primark (2016), S.83

<sup>117</sup> Primark KTC Statement (2016)

<sup>118</sup> Inditex (2017f)

<sup>119</sup> Siehe Beispiel einer britischen Bettenfabrik in ETI Newsletter (2016), S.2



Aufträge von Primark fehlen? Hier sollte das Unternehmen weitere Maßnahmen ergreifen, um betroffene Arbeiter zu schützen. Ein Beispiel könnte H&M liefern, die von ihren Lieferanten fordern, dass sie die von Missständen betroffenen Personen entschädigen und im Falle der Beendigung der Geschäftsbeziehung einen Auslaufprozess in Gang setzen, der dem Zulieferer die Möglichkeit gibt, freiwerdende Kapazitäten durch neue Kunden zu füllen.<sup>120</sup>

## **Due Diligence**

Das Human-Due-Diligence-Programm von Primark ist an die international anerkannten Leitprinzipien der Vereinten Nationen und der OECD<sup>121</sup> angelehnt. In eigenen Gesprächen mit Menschenrechtsorganisationen entstand ein Programm, das für jedes Zielland Primarks eigene Schwerpunkte legt. So kann bei Inspektionen auf individuelle Risiken eingegangen werden, beispielsweise das Risiko von Zwangs- und Kinderarbeit bei der Baumwollernte. Welche Risiken kontrolliert werden, hängt von vielen Faktoren ab. Primark nutzt für seine Priorisierung von Risiken eine Reihe an externen Quellen wie Expertenanalysen, Studien von Regierungsstellen<sup>122</sup>, der Internationalen Arbeitsorganisation oder dem Global Slavery Index<sup>123</sup>. Daraus entsteht ein Bild aus potenziellen und schon existierenden Risiken für jede einzelne Region. Hinzu kommen noch speziell auf der Betriebsebene festgestellte Gefahren, die von Werkstätte zu Werkstätte variieren können. Der Einsatz von eigenen Teams vor Ort ermöglicht das Sammeln von umfangreichen Informationen zu einzelnen Risiken. Fehlen verlässliche Informationsquellen oder gibt es nur geringfügige Hinweise zu Risiken, können impact assessments im betroffenen Betrieb durchgeführt werden. Sollte sich dabei bewahrheiten, dass Primark als Unternehmen dort zu Gefahren beziehungsweise zur Verschlechterung der Situation beiträgt, so sieht Primark von diesem Ort als Produktionsstätte ab.<sup>124</sup> So geschah es in Usbekistan, da die Regierung des Landes nachweislich Zwangsarbeit zur Baumwollernte unterstützt. Seit 2016 wurde diese Sperre auch auf Turkmenistan erweitert.<sup>125</sup>

Das Team aus 77<sup>126</sup> Mitgliedern, welches Primarks Ethical Trade Programme unterstützt, arbeitet auf die wichtigsten Beschaffungsregionen verteilt. Viele der Mitglieder wurden von

---

<sup>120</sup> Vgl. H&M (2017c), S.3

<sup>121</sup> Siehe OECD (2011) und UN Guiding Principles (2011)

<sup>122</sup> Siehe US Department of Labor's List (2016), US Department of State's Report (2016)

<sup>123</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.4

<sup>124</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.4

<sup>125</sup> Primark Statement (2016), S.11

<sup>126</sup> Primark KTC Statement (2016), S.3

NGOs, Entwicklungsorganisationen, anderen Firmen oder lokalen Verbänden abgeworben und lassen ihre Expertise nun in die Arbeit mit lokalen Stakeholdern und Angestellten fließen. Sie sollen direkt mit Arbeitern und Verantwortlichen ins Gespräch kommen und vertrauensvolle Beziehungen aufbauen.<sup>127</sup> Denn Primark sieht „den Wert von Kooperationen vor allem in der Möglichkeit, gemeinsam einen stärkeren Einfluss haben zu können.“<sup>128</sup> Auch deswegen ist Primark Mitglied bei der Ethical Trading Initiative. Diese Vereinigung aus NGOs, Unternehmen und Gewerkschaftsmitgliedern fördert und stärkt den Respekt gegenüber Arbeitnehmerrechten, in dem seine Mitglieder verpflichtet sind, den ETI Base Code zu übernehmen. Dieser basiert auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und legt die Mindestanforderungen beziehungsweise Mindestrechte von Anstellungsverhältnissen dar. So beinhaltet er u.a. das Recht auf Versammlungsfreiheit und Tarifverhandlungen, die freie Wahl der Beschäftigung, die Zahlung von existenzsichernden Löhnen, das Verbot von Kinderarbeit und Diskriminierung.<sup>129</sup> Als Mitglied verpflichtet sich Primark jährlich von seinen Maßnahmen und deren Ergebnissen zu berichten, um darzulegen, wie sich ihr Geschäft im Hinblick auf ethischeres Handeln entwickelt hat. Letzteres schließt beispielsweise die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Angestellte ein sowie die Unterstützung von Lieferanten, um ihrerseits die Situation zu verbessern.<sup>130</sup>

Die Due-Diligence-Prozesse von Primark sind gekennzeichnet durch ein starkes Einbeziehen von diversen Stakeholdern. Eine Vielfalt an NGOs nennt das Unternehmen als Partner, wenn es um die Ausgestaltung jener Prozesse geht. In dieser Hinsicht scheint Primark vorbildlich zu agieren. Es gibt jedoch bei den Bewertungsmaßnahmen einen Punkt, der nicht eindeutig im Statement erläutert wird. Auf der einen Seite wird von Risiken in den unteren Lieferketten gesprochen, die durch Due-Diligence-Prozesse von Primark erkannt wurden. Auf der anderen Seite wird jedoch nirgends angegeben, wie weit die Due-Diligence die Lieferketten des Unternehmens nach unten geht. Diesbezügliche Informationen sucht man vergebens. Meist wird nur die Vorgehensweise bei Auditierungen erklärt, bei denen die First-Tier-Lieferanten überprüft werden.<sup>131</sup> Sollte es so sein, dass Primark durch seine Due Diligence nur Risiken für Lieferanten der ersten Ebene und deren Standorte beziehungsweise Regionen überprüft und bewertet, dann liegt in diesem Bereich ein enormes Verbesserungspotenzial vor. Es bestünde

---

<sup>127</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.4

<sup>128</sup> Primark Statement (2016), S.5 Originalzitat: “We also recognise the value of collaboration as a way of increasing leverage and impact [...]”

<sup>129</sup> Siehe ETI Base Code in ETI (2017b)

<sup>130</sup> ETI (2017a)

<sup>131</sup> Primark (2017b), S.1

die Möglichkeit, durch solche Analysen die Trainings für alle Mitglieder der gesamten Lieferkette anzupassen und somit alle profitieren zu lassen, auch wenn man eventuell keinen direkten Einfluss auf Subunternehmen nehmen kann. Solange Primark keine näheren Informationen zu seinen Lieferanten veröffentlicht, kann man nicht sicher sein, dass solche Vermutungen unwahr sind. Die Überwachungsmaßnahmen wurden bereits im Abschnitt zu Primarks internen Richtlinien erläutert und bewertet.

Die steigende Bedeutung der Due Diligence innerhalb eines internationalen Unternehmens wie Primark führt zu einer Steigerung der Anforderungen an die Mitglieder des Teams. Vermutlich auch deshalb erhöhte sich die Zahl der Mitarbeiter innerhalb von neun Jahren um das 40-fache. Diese Zahl wird in Zukunft noch weiter steigen, um den Einzugsbereich zu vergrößern und mehr Menschen zu erreichen, sodass auch Betriebe in den unteren Ebenen durch Mitarbeiter von Primark kontrolliert und unterstützt werden können. Die aktuellen Überwachungs- und Bewertungsmaßnahmen von Primark sind daher gut, aber noch ausbaubar und verbesserungsfähig.

## **Risikomanagement**

Wie Primark Risiken identifiziert, wurde im vorigen Kapitel bereits näher erläutert. Die Analysen der Due-Diligence haben dabei vor allem Risiken in den unteren Lieferketten des Unternehmens festgestellt. Betroffene Regionen sind laut Primark neben den zuvor genannten Beispielen von Usbekistan, Turkmenistan und der Türkei, auch die Textilspinnereien in Südindien und sogar das Vereinigte Königreich. Letzteres ist besonders anfällig im Bereich der Leiharbeit in der Produktion.<sup>132</sup> Durch die Zusammenarbeit mit Agenturen, die temporäre Arbeitskräfte zur Verfügung stellen, entstehen erhöhte Risiken der Ausbeutung für Leiharbeiter. In vielen Fällen handelt es sich bei jenen um Migranten, die im Glauben an einen guten Job die teure Reise nach England auf sich genommen haben, die sie sich ohne Kredite von anderen nicht hätten leisten können. Dadurch entsteht ein Schuldverhältnis, das sich schnell in eine Abhängigkeit wandeln kann. Im schlimmsten Fall wissen die Schuldner nicht einmal wie viel sie dem anderen schulden<sup>133</sup>, da das Geflecht von Abhängigkeiten zu Wohnsitz und Lohn zu komplex ist. Das bedeutet aber nicht, dass nur Ausländer im Vereinigten Königreich Opfer von moderner Sklaverei werden können. Auch britische Einwohner können davon betroffen sein. Um dem entgegenzuwirken, hat Primark ein Trainingsprogramm für Lieferanten

---

<sup>132</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.11

<sup>133</sup> Global Development Podcast (2016)

aus England und Nordirland ins Leben gerufen. Dieses Training konzentriert sich auf die Problematik Zwangsarbeit in England und soll den Teilnehmern beibringen, wie das Risiko und die Folgen von Menschenhandel und Zwangsarbeit zu erkennen sind und wie man diese bekämpfen kann. Fünf Lehrgänge solcher Art wurden bereits in den Supply Chains in Irland und England durchgeführt.<sup>134</sup>

In Tamil Nadu, einem Bundesstaat im Süden Indiens, bemüht sich Primark als Mitglied des ETI Tamil Nadu Multi-Stakeholder-Präsidiums (TNMS) um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Spinnereien. Nachdem NGOs von ausbeuterischen Arbeitspraktiken berichteten, gründete sich diese Initiative mit vielen internationalen Marken und Einzelhändlern als Unterstützern mit dem Ziel, den bisher limitierten Einfluss der Auftraggeber auf dieser Stufe der Lieferketten zu erhöhen und die Situation zu verbessern. Um die Rechte von Wanderarbeitern in globalen Lieferketten zu schützen, unterstützt Primark die Arbeit von Verité bei der Entwicklung von Richtlinien und Handlungsempfehlungen für eine verantwortungsvolle Personalbeschaffung.<sup>135</sup> Das dadurch entwickelte „Fair Hiring Toolkit“ liefert einzelnen Stakeholdergruppen wie Lieferanten, Regierungen oder Investoren Anregungen wie sie Arbeiter vor Ausbeutung im Anwerbungsprozess schützen können. Damit wird es Marken wie Primark ermöglicht, auch spezifisch einzelne Risikogruppen anzusprechen und konkret zu schützen.

Das Verbot Baumwolle aus Usbekistan und Turkmenistan zu verwenden, zeigt auf, welche Schritte Primark bereit ist zu gehen, um Risiken für Arbeiter zu reduzieren. Doch nach welchen Kriterien entscheidet das Unternehmen, eine Region völlig als Bezugsquelle von Produktionsmaterialien auszuschließen? Bezieht das irische Modehaus vielleicht noch Seide aus Usbekistan, obwohl auch diese laut Liste des US-Arbeitsministeriums stark durch Zwangsarbeit geerntet wird? Diese Vermutung erscheint recht übertrieben. Doch solange Primark seine Lieferanten nicht veröffentlicht, kann das nicht ausgeschlossen werden.

## **KPI**

Bei der Bewertung der eigenen Unternehmensperformance bedient sich Primark eines existierenden Rahmens zur Überwachung und Bewertung im Rahmen des Ethical-Trade-Programms, zu dessen Gestaltung Organisationen und Regierungsbehörden aus

---

<sup>134</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.11

<sup>135</sup> Vgl. Fair Hiring Toolkit (2017)

unterschiedlichen Ländern herangezogen wurden.<sup>136</sup> Dieser soll bei den Prozessen der Planung, Überwachung und Bewertung Schwachstellen aufspüren und Potenziale erkennen. Die dafür ausgewählten Kennzahlen werden einer jährlichen Prüfung unterzogen, um eine möglichst hohe Aktualität zu garantieren. Innerhalb dieser Liste gibt es auch Faktoren, die sich speziell um das Thema moderne Sklaverei drehen: beispielsweise die Anzahl der registrierten Beschwerden aus den Lieferketten in Zusammenhang mit Zwangsarbeit, die Anzahl der tatsächlich eingeleiteten Ermittlungen als Reaktion auf solche Beschwerden oder auch die Nichteinhaltung des ersten Paragraphen des Code of Conduct zum freigewählten Beschäftigungsverhältnisses.<sup>137</sup> Außerdem werden die Einflüsse von Initiativen, an denen Primark teilnimmt, und deren ergriffene Maßnahmen bewertet. Weitere Aspekte betreffen die Schulungen von Lieferanten und internen Mitarbeitern zur Steigerung des Bewusstseins für das Thema Sklaverei in heutigen Lieferketten. Leider gibt es aber keinen Einblick in die Entwicklung der genannten Faktoren, sodass eine Bewertung der Effektivität dieser Methodik sehr schwer fällt. Auch fehlen Angaben, wie die Faktoren innerhalb des Unternehmens erhoben werden. Dadurch kann nur die Absicht lobend erwähnt werden, dass die Thematik der modernen Sklaverei durch passende KPIs berücksichtigt wird.

## **Mitarbeitertraining**

Bisher wurden vor allem Trainingsprogramme „für Zulieferer aus den wichtigsten Regionen angeboten, bei denen die zuvor durchgeführte Due-Diligence tatsächliche oder potenzielle Risiken entdeckt hatte.“<sup>138</sup> Diese Kurse legen den Schwerpunkt vor allem auf das Identifizieren und Reduzieren von Risiken mit einem speziellen Fokus auf Leiharbeiter.<sup>139</sup> In seinem Statement weist Primark außerdem darauf hin, dass das Unternehmen auch Lücken im eigenen Lieferantenmanagementsystem entdeckt hat. Dabei scheinen vor allem Verbesserungspotenziale bei der Bewertung von Vermittlungsagenturen und der Durchsetzung eigener Regelungen aufgefallen zu sein.<sup>140</sup> Leider gibt es dazu keine weiteren Informationen, wie das Unternehmen weiter vorgegangen ist, um die Probleme zu beheben. Ab 2016/17 sollen neue Programme eingeführt werden, die sich speziell den Problematiken des Menschenhandels und der Zwangsarbeit widmen und an alle Lieferanten des Unternehmens und eigene Mitarbeiter

---

<sup>136</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.10

<sup>137</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.10

<sup>138</sup> Primark Statement (2016), S.9

<sup>139</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.9

<sup>140</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.9

aus den Bereichen Einkauf und Beschaffung richtet.<sup>141</sup> Ein ähnliches Ziel verfolgt das Unternehmen mit einer Reihe an Kursen, welche für Angestellte in den Lieferketten konzipiert wurden. Damit reagiert Primark auf die oft weitverbreitete Unkenntnis über Arbeitnehmerrechte in den Lieferketten. Um jene Programme den Angestellten zur Verfügung stellen zu können, kümmert sich ein Projektteam von Primark zusammen mit lokalen Mitarbeitern Primarks sowie NGOs um die Gestaltung und Bereitstellung der Programme.<sup>142</sup>

Außerdem wird im Rahmen anderer Schulungen auf Risikogruppen und Branchenrisiken eingegangen, um Angestellte in allen Schritten der Produktion und des Geschäftsprozesses mit den Fähigkeiten auszustatten, die eigenen Rechte einzufordern und Risiken zu mindern. Da keine Zahlen zu den durchgeführten Trainings veröffentlicht werden, ist es schwer, die Abdeckung der Mitarbeiter durch solche Kurse einzuschätzen. Die genannten Beispiele wurden in einem so kleinen Rahmen durchgeführt, dass nur zu hoffen ist, dass die eigentlich erreichte Anzahl an Mitarbeitern viel größer ist und nicht nur im europäischen Raum liegt.

### 3.2.3 Inkorporation des KnowTheChain-Fragenkatalogs<sup>143</sup>

Nachdem im Kapitel 2.2 bereits dargelegt wurde, wie sich der KTC-Fragenkatalog zu den Forderungen des Modern Slavery Acts unterscheidet, können einige eventuell aufgetauchten Fragen beantwortet werden, wenn man diese zusätzlichen Informationen in die Betrachtung miteinbezieht.

So wurde nicht ganz deutlich ob und wie die Forderung an Lieferanten, in angemessener Weise Mitarbeiter zu bezahlen oder transparente Beschäftigungsmethoden zu nutzen, von den Auditoren überprüft werden. Eine mögliche Antwort liefert das KTC-Statement: Auditoren lassen sich bei Kontrollen u.a. Geschäftslizenzen, Arbeitsverträge, Lohnnachweise und Produktionsprotokolle zeigen. Außerdem werden sowohl die Arbeitsräume des Betriebes inspiziert und auf baulichen Zustand kontrolliert, als auch alle Gebäude, die mit der Betriebsstätte verbunden sind oder sich in der Nähe befinden. Das kann diverse Gründe haben. Zum einen will man vermutlich ausschließen, dass auf dem Gelände weitere Arbeiter „geheim“ arbeiten oder dass Arbeiter in der Nähe des Arbeitsplatzes unter miserablen Umständen untergebracht werden. Zum anderen vermeidet man damit auch, dass eventuelle Unfälle auf dem Gelände geschehen, verursacht durch fehlerhaft errichtete Gebäude oder fehlenden

---

<sup>141</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.9

<sup>142</sup> Vgl. Primark Statement (2016), S.9

<sup>143</sup> Vgl. Primark KTC Statement (2016)

Brandschutz. Der Audit Report, der alle Verstöße, Missstände und allgemein die Ergebnisse der Überprüfung zusammenfasst, wird im Anschluss als Entscheidungsgrundlage genommen, um den jeweiligen Betrieb zu bewerten. Dieser bekommt keinen Einblick in den Bericht, sondern erhält von Primark eine Liste, in der jeder Verstoß gegen den Code of Conduct festgehalten wird, und dazu einen passenden Corrective Action Plan, der ihm bei der Behebung der Missstände als Anleitung dienen soll. Um die Fortschritte bei der Verbesserung beobachten zu können, vereinbart Primark gemeinsam mit dem Zulieferer ein Datum, bis zu dem jede einzelne Korrekturmaßnahme durchgeführt sein muss. Bei der Analyse des Modern Slavery Statements kam die Frage auf, wie das Unternehmen mit Lieferanten umgeht, die kontinuierlich die Standards nicht einhalten können oder wollen. Das KTC Statement liefert dafür eine Antwort. Primark gibt darin an, dass der Unwille oder die fehlende Fähigkeit, Missstände zu beheben, zur Beendigung des Geschäftsverhältnisses führt. Zusammen mit internen Abteilungen wie dem Einkauf oder der Beschaffung, die von der auslaufenden Lieferantenbeziehung beeinflusst werden, wird gemeinsam ein Konzept erarbeitet, um strukturiert und einheitlich die Beziehung zu beenden. So wird den internen Abhängigkeiten Rechnung getragen. Wie dieses Konzept gestaltet ist und ob dabei auch Stakeholder, wie die Arbeiter des betroffenen Betriebs, berücksichtigt werden, wird jedoch nicht deutlich.

Oft tragen auch Abnehmer einen Teil der Schuld, wenn es ihren Lieferketten zu unmenschlichen Arbeitsbedingungen oder Verstößen gegen Arbeitnehmerrechte kommt. Der Einfluss, den sie mit ihren Einkaufspraktiken ausüben, wurde bereits näher beleuchtet. Daher fragt auch das KTC-Team nach Maßnahmen von Seiten des Unternehmens, um Einkaufsmethoden zu vermeiden, die das Risiko von moderner Sklaverei erhöhen könnten. Dazu können plötzliche Schwankungen in den geforderten Kapazitäten gezählt werden, aber auch Kurzzeitverträge oder ein hoher Druck nach niedrigeren Preisen können Auslöser für schlechtere Arbeitsbedingungen in den unteren Ebenen der Supply Chain sein.

Primark möchte dem entgegenreten, in dem es bei der Auftragsvergabe schon die Situation der einzelnen Zulieferer berücksichtigt. Dadurch soll verhindert werden, dass man den Betrieben zu hohe Mengenvorgaben macht, die diese unmöglich selbst stemmen können, ohne in zusätzlichen Schichten arbeiten zu müssen oder Anteile durch Subunternehmer fertigen zu lassen.<sup>144</sup> Außerdem lässt das Unternehmen auch in der Nebensaison Ware produzieren, trotz der dadurch verlängerten Durchlaufzeiten. Primark bemüht sich seine Lieferantenbeziehungen langfristig zu entwickeln und finanziert laut eigenen Angaben eine Reihe von Programmen für

---

<sup>144</sup> Vgl. Primark KTC Statement (2016), S.7

Lieferanten zur Erweiterung ihrer Kompetenzen. In der Rolle als Mitglied des Prompt Payment Codes hat Primark die Zielvorgabe, seine Lieferanten innerhalb von 30 Tagen<sup>145</sup> zu bezahlen, ohne Zahlungsbedingungen im Nachhinein ändern zu wollen.<sup>146</sup> Unterstützung erhält der Zulieferer folglich nicht nur im fachlichen und Bildungssinne, sondern auch finanziell. Diese Umstände fördern ein vertrauensvolleres Verhältnis zwischen Abnehmer und Produzent und reduzieren zu einem gewissen Grad den Druck vom Lieferanten, der sich, im besten Fall, weniger genötigt sieht, diesen an seine Arbeiter weiterzugeben. Inwiefern das tatsächlich der Fall ist, ist schwer zu ermitteln. Dazu würde man mehr Details der Audit Reports benötigen. Laut eigener Angaben gehören die Länge der Arbeitszeiten und übermäßige Überstunden noch immer zu den größten Herausforderungen bei der Umsetzung des Code of Conduct.<sup>147</sup> Die reduzierte Transparenz der Lieferketten scheint nur für externe Stakeholder zu gelten. Intern fließen mehr Informationen an Primark als sie im Modern Slavery Statement veröffentlichen. So speichert das Unternehmen zusätzlich zu den Ergebnissen der Audits auch weitere Daten zur Personalstruktur der Betriebe. Jene Informationen zur Verteilung der Festangestellten, Zeit- und Agenturleiharbeiter sowie die Geschlechterverteilung pflegt Primark in die BSCI<sup>148</sup> Lieferantendatenbank ein.

Damit Arbeiter in allen Fabriken die Regeln des Codes of Conduct kennen, nutzt Primark eine Vielzahl an Möglichkeiten diese leicht und verständlich darzustellen. Dabei wird nicht nur auf direkte Kommunikation gesetzt, sondern auch auf einfache Methoden wie die der Mundpropaganda. Lieferanten sind verpflichtet den Code of Conduct am Arbeitsort in den jeweiligen Sprachen auszustellen und an Mitarbeiter zu kommunizieren. Dafür stellt Primark den Code auf seiner Internetseite in 39 Sprachen zur Verfügung. In welcher Form die Kommunikation des Codes innerhalb eines Betriebes durchgeführt werden soll, wird anscheinend nicht weiter von Primark vorgegeben. Jedoch wurden verschiedene Projekte ins Leben gerufen, um Verständnis und Bewusstsein für die Regeln des Codes unter dem Personal zu erhöhen. Primark agiert dabei sehr vorbildlich, in dem es sich diverser Gruppendynamiken bedient. Durch gemeinsames Lernen und den Austausch von Meinungen und Gefühlen können beispielsweise durch Rollenspiele Themen stärker verinnerlicht werden.<sup>149</sup> Gruppenmitglieder werden bestärkt, ihr Wissen an andere weiterzugeben und so mehr Mitarbeiter zu informieren.

---

<sup>145</sup> Vgl. Primark KTC Statement (2016), S.8

<sup>146</sup> Weitere Regeln siehe Prompt Payment (2017)

<sup>147</sup> Vgl. Primark (2017h)

<sup>148</sup> BSCI ist eine Initiative der Foreign Trade Association zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den globalen Lieferketten seiner Mitglieder.

<sup>149</sup> Vgl. Primark KTC Statement (2016), S.12



In diesem Sinne handelt auch das Worker-Poster-Programme. Im Rahmen dieses Projektes entstanden Comics, die den Verhaltenskodex einfach und in leicht verständlichen Bildergeschichten darstellen. Die Gestaltung wurde dabei von Arbeitergruppen aus den Zulieferbetrieben mitbestimmt. Dadurch haben auch Arbeiter, die nicht lesen können, Zugang zu den wichtigsten Inhalten des Codes of Conduct. In Bangladesch gibt es seit 2015 noch ein weiteres Projekt, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, den Arbeitern mehr Rechte zu ermöglichen beziehungsweise sie in ihren Rechten zu unterstützen. Das von ETI ins Leben gerufene Social-Dialogue-Programm hilft Arbeitern bei der demokratischen Wahl von Vertretern und stärkt „bereits existierende Worker Participation Committees“.<sup>150</sup> Dies ist ein weiteres Beispiel, wie Primark auch außerhalb des Beschäftigungsverhältnisses versucht, den Arbeitern mehr Macht über sich selbst zu geben und sie zu befähigen, selbst für ihre Rechte einzustehen.

Bei der Lektüre des KTC Statements von Primark fällt auf, dass das Unternehmen einige Fragen nur begrenzt beantwortet, vor allem beim Thema Transparenz. So fehlen auch hier Angaben zu den überprüften Zulieferern oder nähere Details zu den Prüfungsgesellschaften, die im Auftrag von Primark Lieferanten überprüfen. Vermittler beziehungsweise Vermittlungsagenturen werden anscheinend nicht von eigenen Mitarbeitern des Unternehmens kontrolliert, sondern die Verantwortung wird in diesem Fall an die Zulieferer mit der Vorschrift übergeben, nur Vermittlungsagenturen zu nutzen, die Primarks Standards einhalten.

#### 3.2.4 Fazit Primark

Entgegen des schlechten Bildes von Primark in der Öffentlichkeit, das vor allem durch Vorurteile genährt wird, hat der irische Modekonzern in allen Bereichen der Forderungen des Modern Slavery Acts gute Ansätze. So bemüht sich die Firma um eine weite Einbeziehung von internationalen Organisationen, NGOs und Mitarbeiter bei internen und externen Prozessen. So wurden gemeinsam Kampagnen entwickelt, um Mitarbeitern in allen Lieferketten das Verständnis der Regeln des Codes of Conduct zu erleichtern. Primark ist sich des eigenen Einflusses bei den Lieferanten bewusst und verfolgt eine Reihe an Einkaufspraktiken, die die Beziehung zwischen Zulieferer und Abnehmer stärken sollen. Ebenso positiv kann die Nutzung und der Umgang mit KPIs innerhalb des Unternehmens erwähnt werden, bei denen der Bereich

---

<sup>150</sup> Primark KTC Statement (2016), S.14

der Zwangsarbeit berücksichtigt wird. Darüber hinaus nennt Primark konkrete Indikatoren zu diesem Zweck.

Zu den Themen Transparenz bei Lieferantendaten und Auditergebnissen sowie dem Ablauf und Aufbau der Audits und Due-Diligence-Prozesse gibt es jedoch noch Verbesserungsbedarf. Primark veröffentlicht kaum Informationen zu seinen Lieferanten. Nicht einmal eine genaue Angabe zu den Ländern, in denen diese ihre Betriebe haben, wird gemacht. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Betrachtung der Audits und Due Diligence. Es werden kaum tieferegehende Informationen geliefert. Die Existenz und Nutzung dieser Werkzeuge wird bejaht, aber nähere Informationen fehlen. So werden zwar die Benotungsergebnisse der auditierten Betriebe veröffentlicht, aber aus welchen Ebenen der Lieferkette diese Betriebe stammen, wird nicht erwähnt. Dass das anders aussehen kann, zeigen die Konkurrenten H&M und Inditex.

Der Reichweite der angebotenen Trainings für Zulieferer und ihre Angestellten in den Betrieben kann ebenso ausgebaut werden. Die Fokussierung einiger dieser Programme auf moderne Sklaverei und potenziell gefährdete Risikogruppen ist positiv zu sehen. Jedoch sollte der Umfang dieser Angebote vergrößert werden. Die beispielhaft genannten Projekte wurden jeweils nur in Europa und in sehr geringer Anzahl durchgeführt, ohne genaue Zahlen der erreichten Personen. Auch wenn die Gefahr der Zwangsarbeit in Großbritannien oder Irland nicht unterschätzt werden sollte, so ist sie dennoch in unterentwickelten Ländern wie Bangladesch oder Vietnam als größer zu bewerten. Dort ansässige Betriebe sollten ebenso von diesem Trainingsprogramm profitieren können.

### 3.3 Hennes&Mauritz

#### 3.3.1 Kurzprofil

Das zweite Unternehmen der Betrachtung bildet Hennes&Mauritz. Der Modekonzern begann Mitte des 20. Jahrhunderts mit dem ersten Laden von Erling Persson namens „Hennes“. Da sich das Geschäft ausschließlich der Frau als Kundin widmete, entstand einige Jahre später durch den Aufkauf eines Ladens für Jagd- und Angelausstattung der Firmenname Hennes&Mauritz. Seit den 1970er<sup>151</sup> Jahren ist das Unternehmen auch außerhalb Schwedens tätig und das mit großem Erfolg. In den letzten 15 Jahren wurden Läden in 43 neuen Märkten<sup>152</sup> eröffnet. Eine überwältigende Mehrheit dieser 3.924 Läden, die das Unternehmen im Jahr 2015 unterhielt,

---

<sup>151</sup> H&M (2017i)

<sup>152</sup> H&M (2015), S.55

gehört dabei zu der Marke H&M. Die restlichen 8 % verteilen sich auf die anderen 5 Marken des schwedischen Modekonzerns: COS, Monki, & Other Stories, Weekday und Cheap Monday.<sup>153</sup> Im Jahr 2016 konnte das Unternehmen einen weltweiten Umsatz von 22,732 Milliarden Euro<sup>154</sup> verbuchen.

### 3.3.2 Bisher veröffentlichte Informationen

#### **Unternehmensstruktur**

Die Supply Chain von H&M<sup>155</sup> lässt sich nach eigenen Angaben des Unternehmens grob in 4 Stufen einteilen. An erster Stelle kommen die Einkäufer. Vom einzigen Buying Office, das sich in Stockholm, Schweden, befindet, geben sie den Bedarf an Produkten und Materialien an die Production Offices in den Produktionsländern weiter. Die Einkäufer gehören zu der Gruppe Menschen, die am Entstehungsprozess der Kollektionen teilhaben. Neben ihnen spielen darüber hinaus Designer, Schnittmacher<sup>156</sup> und auch Merchandiser eine Rolle. Sie alle beeinflussen mit ihrer Sichtweise die Modelle einer Kollektion. In den Production Offices nehmen Merchandiser die Aufträge der Einkäufer entgegen und agieren als Verbindungspersonen zu den Lieferanten im jeweiligen Land. H&M betreibt in jedem der 21 Länder, in denen für das Unternehmen produziert wird, ein Production Office, um direkter Ansprechpartner für ansässige Firmen und deren Mitarbeiter zu sein. Merchandiser besitzen ein umfangreiches Wissen über die Bewertungen der Lieferanten und Arbeitsbedingungen in ihren Werkstätten. Auf Basis dieser Daten entscheiden sie, in welchem Umfang Produktionsaufträge an welche Zulieferbetriebe vergeben werden. Eine andere Berufsgruppe innerhalb der Production Offices stellen die Auditoren dar. Sie gehören zum Sustainability Team von H&M und kommen insgesamt auf eine Zahl von mehr als 130 Mitgliedern<sup>157</sup> innerhalb der Organisation. Sie überwachen die Einhaltung der Regeln des Sustainability Commitment<sup>158</sup> von Seiten der Lieferanten durch die Anwendung des Sustainable Impact Partnership Programme (SIPP), das seit Februar 2016 das alte Full Audit Programme ersetzt.<sup>159</sup> Bei diesem Programm setzt H&M nicht nur auf die bloße Überwachungsfunktion, sondern ermutigt und fördert darüber hinaus Maßnahmen, die zur weiteren Entwicklung der Lieferanten führen. Die Auditoren stehen folglich auch außerhalb der

---

<sup>153</sup> H&M (2015), S.55

<sup>154</sup> Statista (2017a)

<sup>155</sup> Vgl. H&M (2017b)

<sup>156</sup> (engl.: pattern maker), zuständig für die Entwicklung von Schnittmustern

<sup>157</sup> H&M (2017b)

<sup>158</sup> Weiterführung des Code of Conduct siehe Abschnitt Interne Richtlinien

<sup>159</sup> H&M Sustainability Report (2015), S.31

Kontrollbesuche mit den Zulieferbetrieben in Verbindung. Diese bilden die dritte Stufe innerhalb der Lieferketten von H&M. Sie sind die direkten Lieferanten des schwedischen Unternehmens und verpflichten sich zu dessen Werten als Grundvoraussetzung für eine Zusammenarbeit. Die Unterzeichnung des Sustainability Commitment bedeutet außerdem, dass sie sicherstellen, dass alle Geschäftspartner ihrer eigenen Supply Chain diesen Standards entsprechen.<sup>160</sup> Innerhalb der Gruppe der Tier-1-Zulieferer gibt es nochmals eine Unterteilung in normale und „Strategic Supplier“. Strategische Lieferanten haben sich durch besonderes Engagement zur Einhaltung der Vorgaben und zur selbstverantwortlichen Verbesserung der eigenen Rahmenbedingungen hervorgetan und genießen einen besonderen Status in der Zusammenarbeit mit H&M.<sup>161</sup> So ist es möglich, dass 19%<sup>162</sup> aller Zulieferer für 60% der Produkte von H&M verantwortlich sind.<sup>163</sup> Neben der Möglichkeit, dass Tier-1-Lieferanten mehrere Betriebe haben können, erlaubt H&M außerdem die Beauftragung von Dritten, wenn diese die Regeln des Unternehmens achten und respektieren. Kommt es zu Verstößen bei den Tier-2-Lieferanten, werden ihre vorstehenden Tier-1-Lieferanten in die Pflicht genommen, für eventuelle Schäden aufzukommen.<sup>164</sup> Die vierte Gruppe in der Übersicht der Supply Chain sind somit die Tier-2-Lieferanten. Seit 2015 ist ein Großteil von ihnen auch in der Liste der Zulieferer von H&M, die auf der Website mit Name und Adresse veröffentlicht werden. Genau diese Zulieferer, meist Gewebe- und Garnproduzenten, werden zusätzlich auch in die Audits einbezogen. Das letzte Glied in der Kette bilden die Fabrikangestellten. Diese riesige Gruppe von rund 1,6 Millionen Menschen<sup>165</sup> fertigt für ungefähr 820 unabhängige Lieferanten<sup>166</sup> im Auftrag von H&M Bekleidung und Schuhe sowie Wohnaccessoires. Dabei verarbeitet H&M seine Rohstoffe nicht nur in Asien und Afrika, sondern auch in westlichen Ländern. Bei der Herstellung von Stoffen und Geweben wird vor allem auf die Arbeitskraft der asiatischen Länder und Europas gesetzt. Bevor die fertigen Produkte an die Filialen ausgeliefert werden können, müssen aus einzelnen Stoffen und anderen Materialien die Kleidungsstücke zusammengesetzt werden. Diese Arbeit übernehmen Angestellte in ganz Europa, Asien und Teilen von Afrika.<sup>167</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. H&M (2016), S.1

<sup>161</sup> Nähere Informationen siehe Absatz zu Interne Richtlinien von H&M.

<sup>162</sup> 153 von 820 Lieferanten mit 681 von insgesamt 1.882 Betrieben siehe H&M Sustainability Report (2016), S.32

<sup>163</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.37

<sup>164</sup> Vgl. H&M (2014a)

<sup>165</sup> H&M Sustainability Report (2015), S.43

<sup>166</sup> H&M (2015), S.74

<sup>167</sup> Vgl. H&M (2017m)

Im Gegensatz zu Primark veröffentlicht H&M die Daten seiner Lieferanten auf seiner Website. Diese Liste gibt Auskunft über Standort samt Adresse und Namen der Lieferanten aus der ersten Ebene. Seit zwei Jahren werden auch die wichtigsten der Tier-2-Lieferanten, die an der Herstellung von mindestens 50% der Produkte von H&M beteiligt sind<sup>168</sup>, in diese Liste mit aufgenommen. Außerdem wird ersichtlich, welche Betriebe zu den strategischen Partnern gehören (Gold- und Platinstatus) und welche Prozessschritte<sup>169</sup> dort ablaufen. H&M veröffentlicht seine Geschäftskontakte mit der Absicht, ihnen einen Anreiz zu geben mehr eigene Verantwortung zu übernehmen und aktiv die eigene Nachhaltigkeit zu verbessern. Darüber hinaus ermutigt das Unternehmen sie dazu, über ihren gesellschaftlichen und ökologischen Einfluss zu berichten und mit Stakeholdern ins Gespräch zu kommen.<sup>170</sup> Dieser Ansatz ermöglicht eine höhere Transparenz der Lieferketten, in dem er Zulieferer aus dem Dunkeln holt und ihnen die Möglichkeit nimmt, unerkannt Arbeiter auszubeuten. Mit der Veröffentlichung der Daten werden verschiedene Zwecke erfüllt. Zum einen vermittelt die höhere Transparenz dem Kunden ein Gefühl von Ehrlichkeit und kann das Image des Unternehmens positiv verändern. Das Vertrauen in die Marke und das Unternehmen wächst, vor allem, wenn man berücksichtigt, dass andere bekannte und große Textilunternehmen eben keine Geschäftspartner öffentlich machen. Auf der anderen Seite übt die Öffentlichkeit der Adressen und Namen auch einen gewissen Druck auf die Lieferanten aus, den Vorgaben und Regeln des Unternehmens zu entsprechen. Denn durch die Bekanntmachung könnten Dritte die Fabriken und Betriebe aufsuchen und auf Arbeitsbedingungen prüfen. Auch wenn es vielleicht eher unwahrscheinlich ist, so eröffnet die Liste an Daten jedoch plötzlich diese Möglichkeit, die zuvor fast völlig ausgeschlossen war. Zusätzlich wird auch der Druck auf jene Unternehmen steigen, die sich bisher weigerten, ihre Geschäftsbeziehungen öffentlich zu machen. Als Beispiel kann hier Primark angeführt werden. Dessen Direktor der Rechtsabteilung und Company Secretary von ABF Paul Lister antwortete auf die Frage warum Primark nicht die Adressen seiner Fabriken veröffentlichen würde, dass „das [...] vertrauliche Informationen [seien]. Wir wollen den Kunden die besten Angebote machen. Gute Beziehungen zu unseren Lieferanten sind dabei hilfreich.“<sup>171</sup> Das vermittelt den Eindruck, dass die Veröffentlichung der Daten mit einer Verschlechterung der Geschäftsbeziehungen einhergeht und eventuell einen Einfluss auf das Kernthema des eigenen Geschäfts hat: den Preis eines Produkts. H&M liefert mit seiner Entscheidung, die Informationen jedem zugänglich zu machen, den Beweis und ein

---

<sup>168</sup> Vgl. H&M (2017b)

<sup>169</sup> Herstellung oder Verarbeitung

<sup>170</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.32

<sup>171</sup> Strohmaier (2014), S.5

gutes Beispiel, dass es scheinbar doch möglich ist ein Geschäft erfolgreich zu führen und gleichzeitig auf Transparenz zu setzen. Natürlich kann man Primark nicht mit H&M gleichsetzen. Der schwedische Textilriese hat im Jahr 2015 einen Umsatz von ca. 22,7 Mrd. Euro<sup>172</sup> erreicht. Primark dagegen konnte „nur“ einen weltweiten Umsatz von fast 6,9 Mrd. Euro<sup>173</sup> erwirtschaften. Daraus resultieren unterschiedliche Verhandlungspositionen und Machtverhältnisse zwischen Abnehmer und Lieferant. Trotzdem kann H&M als gutes Beispiel und Argument für all diejenigen dienen, die sich für höhere Transparenz und Standards allgemein und speziell in der Textilindustrie einsetzen.

H&M pflegt eine recht enge Verbindung mit seinen Lieferanten der ersten Ebene. Seit der Einführung des Sustainability Commitment sowie des SIPP konzentriert sich das Unternehmen auf eine stärkere Teilhabe der Lieferanten an der gemeinsamen Entwicklung hin zu mehr Nachhaltigkeit im sozialen, ökonomischen und ökologischen Bereich. Deswegen strebt man langfristige Beziehungen mit allen Geschäftspartnern an. Dazu gehört auch, dass H&M seinen Lieferanten Mittel und Wege bereitstellt, damit diese die Grundlage für eine solche Entwicklung legen können. In vielen Regionen fehlt es Betrieben an Strukturen oder Kenntnissen, um Fortschritt im Bereich Nachhaltigkeit dauerhaft garantieren zu können. Das hat H&M erkannt und bietet jenen Stätten Mittel an, um Arbeiter und Manager weiterzubilden. Solche Trainings decken verschiedenste Bereiche ab und unterstützen die Verbesserung des Arbeitsplatzes, beispielsweise durch die Einführung von Beschwerdemechanismen oder die Schulung des Personals zum Thema Arbeitsplatzsicherheit und Feuerschutz.<sup>174</sup> Außerdem sollen Analysen der Managementsysteme helfen, Lücken aufzudecken und zu füllen, um die Effektivität der internen Abläufe zu erhöhen.

Betriebe und Mitarbeiter, die gemeinsam den Willen und gute Leistungen zeigen, profitieren von ihrem eigenen Engagement und von verbesserten Vertragskonditionen mit H&M. So bietet das schwedische Modehaus jenen Lieferanten längerfristige Auftragsplanung und die Zusicherung von anhaltenden Aufträgen über einen gewissen Zeitraum.

Das Verbindungsglied zwischen Lieferanten und H&M bilden die Production Offices. Deren 2600 Mitarbeiter<sup>175</sup> stehen im direkten Kontakt mit ersteren. Dabei bestimmen sie maßgeblich die Auftragsvergabe, organisieren die Qualitätssicherung der Ware und prüfen dadurch auch die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben. Für gewisse Aufgaben werden auch die

---

<sup>172</sup> Statista (2017a)

<sup>173</sup> Statista (2017b): entspricht 5.949 Millionen Britische Pfund bei einem Wechselkurs von 1£:1,1521€

<sup>174</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.38

<sup>175</sup> H&M Sustainability Report (2015), S.31

Dienste Dritter genutzt, zum Beispiel externe Labore bei chemischen Tests.<sup>176</sup> Der Einsatz für eine bessere Beziehung scheint sich für H&M zu lohnen. Der Anteil an Lieferanten, die H&M als einen fairen Geschäftspartner ansehen, stieg von 2014 bis 2015 um 8% auf einen Wert von 84%. Das nächste selbstgesteckte Ziel von H&M ist das Erreichen der 90% bis zum Jahr 2018.<sup>177</sup> Interessant wäre hier zu wissen, was die restlichen 16 Prozent davon abhielt, H&M als fair zu empfinden. Doch weder dazu gibt es weitere Informationen, noch in welchem Rahmen das Ergebnis zu Stande kam.

Hennes&Mauritz formuliert das eigene Geschäftsmodell folgendermaßen: „offer fashion and quality at the best price in a sustainable way.“<sup>178</sup> Ersteres erreicht das Unternehmen durch einen sehr schnellen Prozess vom Design bis zum Verkauf. Innerhalb von 14 Tagen<sup>179</sup> können aktuelle Trends in die Kollektionen aufgenommen und in den Läden angeboten werden. Der „beste Preis“ wird durch eine Reihe an Vorteilen erreicht. Um Kosten minimal zu halten, lässt H&M seine ganze Kollektion von eigenen Designern konzipieren. Durch den direkten Kontakt mit Lieferanten und dem Wegfall von Zwischenhändlern können auch hier zusätzliche Kosten vermieden werden. Dank seiner Größe kann das schwedische Modehaus von einer verbesserten Verhandlungsposition und großen Abnahmemengen in der Beschaffung profitieren. Ein stets kostenbewusstes Verhalten in jeder Stufe des Unternehmens und eine effiziente Logistik bilden die letzten Eckpunkte der Strategie.<sup>180</sup> Der Aspekt der Nachhaltigkeit wird seit 2015 immer mehr in die Organisation mit aufgenommen und ausgebaut. Durch bewussteren Umgang mit Materialien, Angestellten und der Umwelt im eigenen Unternehmen und in den Zulieferbetrieben soll der Weg dafür geschaffen werden.

H&M liefert auf seinen Unternehmenswebseiten einen ausführlichen Einblick in die Strukturen und wichtige Abläufe des Geschäfts. Das Einbeziehen verschiedener Meinungen und geschäftlichen Aspekte findet schon am Anfang während des Designs der neuen Kollektionen statt. Merchandiser können ihr Wissen über verfügbare Produktionskapazitäten und Verfügbarkeit von Materialien und Stoffen schon früh in den Entstehungsprozess einfließen lassen und somit Einfluss auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens ausüben. Für H&M arbeiten im Schnitt 123 Personen<sup>181</sup> in jedem Land, in dem die Schweden produzieren lassen. Man kann folglich davon ausgehen, dass die Mitarbeiter der Production Offices durch den Kontakt mit

---

<sup>176</sup> Vgl. H&M (2015), S.74

<sup>177</sup> H&M Sustainability Report (2015), S.38

<sup>178</sup> H&M (2015), S.12

<sup>179</sup> Peterson (2014)

<sup>180</sup> Vgl. H&M (2015), S.74

<sup>181</sup> 2600 Mitarbeiter in den Production Offices in 21 Ländern.

Lieferanten, lokalen Regierungen und Organisationen gut über die Situation im jeweiligen Land informiert sind. Das lässt einen individuelleren und differenzierteren Umgang mit dortigen Missständen vermuten. Der regelmäßige Kontakt und die engen Beziehungen zu Zulieferern scheinen sich zu lohnen, wenn man sich deren Zufriedenheit mit H&M anschaut. Bei der Kontrolle seiner Lieferketten setzt das Unternehmen auf die Verantwortung der Tier-1-Lieferanten. Das ist nicht ungewöhnlich. Jedoch weist das Unternehmen besonders darauf hin, dass Tier-1-Lieferanten für Verstöße ihrer Lieferanten geradestehen müssen und somit aus eigenem Antrieb dafür sorgen sollten, dass H&Ms Vorgaben auch von ihren Zulieferbetrieben erfüllt werden, da es sonst Auswirkungen auf ihr eigenes Geschäft hat.

### **Interne Richtlinien**

Auch H&M ist seit 2014 Mitglied der Ethical Trade Initiative.<sup>182</sup> Als solches hat es den ETI Base Code in seine Philosophie übernommen und in sein Sustainability Commitment integriert. Dieses ersetzt seit dem 01. Februar 2016 den Code of Conduct und erweitert ihn um den Aspekt des Tierschutzes. Außerdem wurde ein 2-Stufensystem eingeführt. Dabei wird in grundlegende Vorgaben, die immer erfüllt sein müssen, und ambitionierte Vorgaben unterteilt. Die grundlegende Stufe beinhaltet die gesetzlichen Vorgaben. Die zweite Stufe zeigt den Lieferanten auf, in welche Richtung H&M sich mit seinen Geschäftspartnern entwickeln möchte. Außerdem bietet sie eine Hilfestellung, mit welchen Maßnahmen weitere Verbesserungen des Arbeitsumfeldes realisiert werden können. Die Einführung des Sustainability Commitment stellt nicht die einzige Neuerung bei H&M dar. Parallel wurden auch das Full Audit Programme (FAP) und der Code of Conduct Index (ICOC) überarbeitet und durch das Sustainable Impact Partnership Programme (SIPP) und den Sustainability Index ersetzt. Das SIPP übernimmt die Aufgaben der Überwachung und Kontrolle der Lieferanten, in dem es ihre Leistung nach einem Drei-Stufen-Ansatz bewertet. Zuvor jedoch, nachdem ihnen vor Ort bescheinigt wurde, dass sie alle Mindestkriterien erfüllen, müssen sich alle Betriebe selbstreflektiert zeigen und eine eigene Einschätzung ihrer Managementsysteme abgeben. Um die Leistung der Lieferanten besser bewerten zu können, werden monatlich Daten vom Betrieb an H&M weitergegeben.<sup>183</sup> Sie sollen Aufschluss darüber geben, wie der Betrieb arbeitet und ein genaueres Bild der internen Prozesse liefern. Diese Informationen ermöglichen eine Beobachtung über längere Zeit und können Entwicklungen der Werkstätten veranschaulichen.

---

<sup>182</sup> H&M (2017j)

<sup>183</sup> Vgl. Sustainability Report (2015), S35



Außerdem nutzt H&M sie zur Anpassung ihrer Trainingsprogramme. Durch sie kann H&M den Kenntnisstand der Angestellten und Manager einschätzen und passende Schulungskonzepte für die jeweilige Zielgruppe erstellen. Im Anschluss werden die erhobenen Daten mit KPIs abgeglichen und die Angaben der Selbstbewertung der Lieferanten überprüft.<sup>184</sup> Man betrachtet dabei im ersten Schritt die Umsetzung und Einhaltung der grundlegenden Forderungen, wie sie im Sustainability Commitment definiert werden. Daraufhin folgt eine Analyse der Managementsysteme und der selbstgesteckten Leistungsziele im Hinblick auf eine stärkere Nachhaltigkeit. Erstere sollen unterstützend wirken und „die Grundlage bilden, um die ambitionierten Leistungsziele des Sustainability Commitment erreichen zu können.“<sup>185</sup> Im letzten Schritt folgt die Bewertung der Leistungen des kontrollierten Betriebes anhand von KPIs, die auf genau diesen Leistungszielen basieren. Das Ergebnis der Überprüfung wird als ein Wert zwischen 0 und 100 im Sustainability Index angegeben und spielt bei der Auftragsvergabe eine wichtige Rolle.<sup>186</sup> Das SIPP basiert auf der Idee, die Lieferanten enger einzubinden. H&M möchte einen „partnerschaftlichen Ansatz der Auditierung erreichen, der zu Transparenz ermutigt und Performance fördert, die über das reine Compliance-Level hinausgeht.“<sup>187</sup> Die Kommunikation und der Austausch zwischen H&M und seinen Zulieferern sind wichtig, um die Programme aktuell zu halten und eventuell nötige Anpassungen durchzuführen. Neben den Lieferanten werden dazu auch andere Stakeholder befragt. Intensive Mitarbeiterinterviews geben Einblick in die Umsetzungsmöglichkeiten von Strategien und Maßnahmen, genauso wie die Meinungen von NGOs oder Regierungsbehörden. H&Ms Ansatz verlangt Engagement von Lieferanten – was andere Firmen in der Textilbranche nicht in diesem Umfang tun.<sup>188</sup> Deswegen informiert das Unternehmen Betriebe, die eine Kooperation mit ihm eingehen wollen, zu Beginn über seine Anforderungen und Erwartungen. Sind sie danach noch immer für eine Zusammenarbeit bereit, wird ein erstes Compliance Screening durchgeführt. Hat dieses ein positives Ergebnis, wird der Betrieb nochmals unter die Lupe genommen. Dieses Mal ausführlicher. Erfüllt der Betrieb alle Mindestkriterien<sup>189</sup> und zeigt das Potenzial, sich auch zukünftig mit H&M entwickeln zu können, wird er als Lieferant anerkannt.

---

<sup>184</sup> Vgl. Sustainability Report (2015), S.35

<sup>185</sup> H&M Sustainability Report (2015), S.34 Originalzitat: “Management systems help to [...] establish a fundamental ground for leading practices and reaching aspirational goals.”

<sup>186</sup> Vgl. Sustainability Report (2015), S. 32

<sup>187</sup> H&M Sustainability Report (2015), S. 31 Originalzitat: “Correspondingly, we are moving away from standard compliance auditing to a partnership approach that encourages transparency and enables us to capture performance beyond compliance level and measure real impact.”

<sup>188</sup> Z.B. im Vergleich zu den Informationen von Primark und Inditex

<sup>189</sup> Siehe H&M (2017e), S.1

Im Sustainability Report gibt das Unternehmen einen breiten Einblick in den Aufbau der Audits und deren Ergebnisse. Unter anderem wurden nicht nur Lieferanten aus der ersten Ebene in diese Kontrollen mitaufgenommen, sondern auch verarbeitende Betriebe aus der zweiten Ebene wie Stofffabrikanten und sogar Zulieferer von nichtgewerblichen Gütern. Im Jahr 2015 wurden insgesamt 3.980 Audits durchgeführt, 1.209<sup>190</sup> davon im Rahmen des neu eingeführten SIPP. Diese werden nicht nur von Mitarbeitern von H&M durchgeführt, sondern auch durch Vertreter von Organisationen, in denen H&M Mitglied ist.<sup>191</sup> Zu den Ergebnissen veröffentlichte H&M auf seiner Website eine Übersicht.<sup>192</sup> Lieferanten werden dabei nicht einzeln angesprochen, sondern ihre Ergebnisse nach Regionen zusammengefasst. Zu jeder Frage des SIPP kann so prozentual abgelesen werden, in welchem Maße die Lieferanten konform zu den Vorgaben arbeiten.

Sollten während der Auditierung Anzeichen von Missständen oder Fehlverhalten auftauchen, zeigt der betroffene Lieferant keine Ambitionen die Hilfe anzunehmen und die Situation zu verbessern oder verletzt er sogar die vom Sustainability Commitment definierten Mindestkriterien, sieht sich H&M gezwungen, die Auftragszahlen zu reduzieren oder gänzlich zu stoppen. Im Fall, dass der Lieferant in dieser Situation umdenkt und die Behebung der Missstände doch noch umsetzt, kann der Status zurückgesetzt werden. Muss die Beziehung jedoch beendet werden, tritt ein besonderer Prozess in Kraft.<sup>193</sup> Aufgrund der Tatsache, dass ein sofortiger Ausstieg aus der Beziehung mit einer großen Welle an Entlassungen einhergehen würde, und somit vor allem die Angestellten leiden würden, die an den schlechten Zuständen in ihrem Betrieb in den meisten Fällen keine Schuld tragen, hat sich H&M für ein langsames Auslaufen der Geschäftsbeziehungen entschieden. Dieser Prozess dauert meist um die 1,5 Jahre. Drei bis sechs Monate im Voraus werden die Betriebseigner darüber informiert. Das gibt den Betrieben die Möglichkeit, neue Kunden zu gewinnen, um ihre freigewordenen Kapazitäten zu füllen und keine Mitarbeiter entlassen zu müssen.

Auch schon während der laufenden Partnerschaft mit den Lieferanten ist sich H&M der positiven sowie negativen Wirkungen eigener Aktivitäten bewusst. Auf seiner Website informiert das Unternehmen über einige seiner Einkaufspraktiken<sup>194</sup>, die darauf abzielen, den Lieferanten die größtmögliche Sicherheit und Grundlage zu bieten, um sich gemeinsam mit

---

<sup>190</sup> H&M Sustainability Report (2015), S.35

<sup>191</sup> Vgl. H&M (2016), S.3

<sup>192</sup> Siehe H&M (2017d)

<sup>193</sup> Vgl. H&M (2017c)

<sup>194</sup> Vgl. H&M (2017c)

H&M zu entwickeln. Dies erfordert eine offene Kommunikationskultur zwischen beiden Partnern, die es ermöglicht, Erwartungen klar formulieren zu können. Regelmäßige Treffen geben Aufschluss über die aktuelle Situation beider Gruppen und eventuelle Engpässe oder Schwierigkeiten bei der Durchführung von Aufträgen. Außerdem werden frühzeitig Informationen über Produktspezifikationen mit den Lieferanten geteilt und Produktionspläne erarbeitet. Hauptlieferanten profitieren dabei von Kapazitätsplanungen, die 6 bis 12 Monate im Voraus einen Ausblick auf die kommenden Aufträge geben.<sup>195</sup> Damit sollen kurzfristige Änderungen am Produkt vermieden werden, die aufgrund von schlechter Kommunikation nicht früher erkannt wurden. Späte Anpassungen der Auftragspezifikationen führen meist zu erhöhtem Zeitdruck bei den Produzenten. Der resultierende Stress unter den Angestellten kann sich in einer erhöhten Fehlerquote bemerkbar machen und die Belegschaft muss Überstunden oder Extra-Schichten einlegen, um die Bestellung noch rechtzeitig fertigzustellen. Für den Abnehmer selbst kann die spontane Änderung am Produkt auch Nachteile mit sich bringen, beispielsweise in Form von minderer Qualität in der Verarbeitung. Durch den offenen und regelmäßigen beidseitigen Informationsaustausch soll dieses Risiko minimiert werden. Dazu gehören auch die ein- bis zweimal<sup>196</sup> im Jahr stattfindenden Audits der Betriebe, in deren Anschluss die Ergebnisse mit den Besitzern besprochen und diskutiert werden. Als Unternehmen aus der Textilbranche ist das Geschäft von H&M vielen Dynamiken ausgesetzt. In diesem schnelllebigen Umfeld kann es immer wieder zu neuen Trends und Entwicklungen kommen, die kurzfristige Änderungen an Produktbestellungen nötig machen. Deswegen kann es trotz der Vorausplanungen der Kapazitäten oder Vorbestellungen zu solchen Situationen kommen. Mithilfe von Trainings und dem Austausch von Erfahrungen und Kenntnissen will H&M solche Situationen abfangen und durch Strategien neue Wege für die Lieferanten entwickeln. Für eine nachhaltigere Lieferkette reicht das aber nicht aus. Deswegen schult H&M auch das eigene Personal. Belegschaften aus den Bereichen Einkauf und Merchandising erhalten regelmäßig Trainings zur Thematik Nachhaltigkeit.<sup>197</sup> So lernen sie, die besonders mit den Lieferanten in Kontakt stehen, welche Wirkung ihre Tätigkeit hat und welche Risiken sich in diesem Bereich verbergen. Es fällt ihnen leichter, die Ergebnisse der Auditierungen und des Sustainability Index der einzelnen Zulieferer zu interpretieren. Das wiederum hat einen Einfluss

---

<sup>195</sup> Vgl. H&M (2017c)

<sup>196</sup> H&M Sustainability Report (2015), S.34

<sup>197</sup> Vgl. H&M (2017c)

auf die Vergabe der Bestellungen. Zulieferer, die sich im Sinne der Werte und Ziele von H&M entwickeln, werden u.a. mit größeren Bestellvolumina belohnt.<sup>198</sup>

Bei der Auswahl, welcher Lieferant welchen Auftrag erhält, spielt eine Reihe von Faktoren eine Rolle: der schon erwähnte Wert des Sustainability Index, die verfügbaren beziehungsweise benötigten Kapazitäten, die angebotene Qualität, die Dringlichkeit der Ware, die von Durchlaufzeiten begrenzt wird und der Preis.<sup>199</sup> Die Einhaltung der Vorgaben des Sustainability Commitment ist dabei wichtiger, als der vom Lieferanten angebotene Preis. Es werde keine Firma beauftragt, die die Mindestkriterien nicht zufriedenstellend erfülle, auch wenn der Preis noch so niedrig sei.<sup>200</sup> H&M gibt an, bei der Preisfindung neben den Marktpreisen auch die Kosten der Lieferanten zu berücksichtigen, um einen fairen Preis auszuhandeln.

Trotz solcher umfangreichen Kontrollmechanismen kommt es auch in den Lieferketten von H&M zu Vorfällen, die gegen geltendes Recht oder die Unternehmenskultur verstoßen.<sup>201</sup> Beschwerdemechanismen sollen Opfern helfen, ihre Rechte in einem geschützten Raum einfordern zu können. Dementsprechend hat auch H&M eine Whistleblowing-Policy. Jedoch gilt diese nur für Angestellte der H&M Group. Das würde bedeuten, dass genau die Gruppen ausgeschlossen werden, die meist am anfälligsten für Verstöße gegen Menschenrechte sind und um deren Schutz der Modern Slavery Act sich bemüht. Im Sustainability Commitment, an das sich jeder in H&Ms Supply Chain halten muss, steht im Abschnitt zur Diskriminierung, Vielfalt und Gleichheit, dass ein Beschwerdemechanismus vorhanden sein muss.<sup>202</sup> Als Teil des Sustainability Commitment wird diese Vorgabe auch während Audits überprüft. Doch die Umsetzung kann nicht bewertet werden, da nur in Bezug auf Heimarbeiter im Auditfragebogen nach einem solchen Mechanismus gefragt wird.

Direkte Angestellte der H&M Group können über ein E-Mail-Postfach (whistleblowing@h&m.com) ihre Beschwerde äußern, wenn es ihnen zuvor nicht möglich war, ihrem Vorgesetzten oder zuständigen Kontakt in der Personalabteilung davon zu erzählen. Zum Schutz der Person ist die Identität des Beschwerdeführers nur dem Head of Security bekannt, der auch die volle Verantwortung über die Whistleblowing-Policy trägt.<sup>203</sup> Er ist auch für die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen zuständig, um zukünftige Missstände zu verhindern. Sollte sich während der Untersuchungen herausstellen, dass der Beschwerdeführer

---

<sup>198</sup> Vgl. H&M (2017c)

<sup>199</sup> Vgl. H&M (2017c)

<sup>200</sup> H&M (2017c)

<sup>201</sup> Siehe H&M (2017d), S.9/10

<sup>202</sup> Vgl. H&M (2016)

<sup>203</sup> Vgl. H&M (2017k)

absichtlich falsche Beschuldigungen geäußert hat, behält sich H&M das Recht vor, Disziplinarmaßnahmen zu ergreifen. Natürlich sollte verhindert werden, dass absichtlich Unschuldige des Fehlverhaltens bezichtigt werden, besonders, wenn dies den Ruf einer Person beschädigt und Unternehmensressourcen verschwendet werden. Jedoch kann eine solche Klausel auch abschreckend auf Angestellte wirken. Vielleicht weniger, wenn man direkt bei der H&M Group angestellt ist und korrupte Praktiken weniger wahrscheinlich sind. Die Frage ist, wie die Zulieferer ihre Beschwerdemechanismen konstruieren und sich eventuell am Beispiel H&Ms orientieren. In Regionen, wo Missstände in Betrieben oft unbemerkt bleiben, weil beispielsweise Mitarbeiter unter Druck gesetzt werden, könnte eine solche Regelung Angestellte davon abhalten, Fehlverhalten zu melden, da sie sich nicht sicher sein können, dass die Missstände nicht erneut versteckt werden können. H&Ms Aufgabe ist es daher, schon bei der Auswahl der Lieferanten darauf zu achten, dass jene vollständig die Unternehmenswerte teilen und die Fähigkeit besitzen, diese auch in ihren Lieferketten durchzusetzen und dasselbe von ihren Lieferanten einzufordern.

Durch die Einführung des Sustainability Commitment sowie die unterstützenden Elemente des SIPP und des Sustainability Index leistet H&M einen Beitrag zur Unterstützung der Lieferanten und zur besseren Messbarkeit ihrer Leistungen. Mit seinem Ansatz des regen Austauschs fördert das Unternehmen eine offenere und ehrliche Kommunikation zwischen Lieferant und Abnehmer, die es beiden Seiten erleichtert Probleme anzusprechen und gemeinsam zu lösen. Wer im Sinne von H&M handelt, wird dafür auch belohnt. Das stärkt das gegenseitige Vertrauen und den Willen, sich weiter zu verbessern. Außerdem signalisiert es anderen Lieferanten, dass Engagement sich auszahlt, nicht nur aus sozialer, sondern auch aus wirtschaftlicher Sicht. Stakeholder werden in den meisten Prozessen bei Entscheidungsfindungen einbezogen. Ihre Interessen und Meinungen werden laut Angaben von H&M bei Markteintritten<sup>204</sup>, der Lieferantenwahl oder der Beendigung des Geschäftsverhältnisses berücksichtigt. An dieser Stelle fordert der Modern Slavery Act Nachweise für die Einbeziehung der Interessensgruppen. Dazu kann gesagt werden, dass an mehreren Stellen von der Zusammenarbeit mit NGOs und Gewerkschaften geschrieben wurde, beispielsweise bei der Kooperation mit SHIFT<sup>205</sup> für themenrelevantere Trainings. Außerdem informiert H&M auf seiner Website über seine Kooperationen und Mitgliedschaften.

---

<sup>204</sup> H&M Sustainability Report (2015), S.69

<sup>205</sup> Siehe Abschnitt zum Mitarbeitertraining von H&M

Leider werden die Themen Menschenhandel, Zwangsarbeit oder moderne Sklaverei nur sehr begrenzt behandelt. Den Umgang mit ihnen kann man meist nur vermuten, da Angaben hauptsächlich zum Sammelbegriff Menschenrechte gemacht werden. Für detailliertere Angaben muss man vermutlich das Modern Slavery Statement von H&M abwarten.

Die Existenz der Whistleblowing-Policy innerhalb der H&M Group ist sehr löblich. Die Mitarbeiter erhalten so die Möglichkeit, Beschwerden zu äußern, die sie nicht mit ihrem Vorgesetzten oder Ansprechpartner in der Personalabteilung teilen können. Jedoch ist diese Möglichkeit nur den Mitarbeitern der H&M Group vorbehalten. Arbeiter aus den Supply Chains können nicht von dieser Richtlinie profitieren. Da sich jeder Lieferant durch die Unterzeichnung des Sustainability Commitment dazu verpflichtet, seinen Angestellten einen Beschwerdemechanismus zu ermöglichen, sieht das Unternehmen anscheinend keine Notwendigkeit eine lieferkettenübergreifende Beschwerdefunktion anzubieten. Inwieweit diese Vorgabe von den Lieferanten erfüllt wird, ist aus den Ergebnissen der Audits nur schwer zu erkennen, da die Existenz eines solchen Werkzeuges bloß im Zusammenhang mit Heimarbeitern abgefragt wird. Das Ergebnis ist zumindest in China, Myanmar, Thailand, Vietnam, Taiwan, Indonesien, Südkorea und Kambodscha erschreckend schlecht. So konnten nur 3%<sup>206</sup> der kontrollierten Tier-1-Betriebe aus dem „fernen Osten“ diese Regel einhalten. In Südasien ist man dem einen großen Schritt voraus. Wenn auch nicht zu 100%, wie im EMEA<sup>207</sup>-Raum, so erreichen die Länder Bangladesch, Indien, Pakistan und Sri Lanka eine Erfüllungsquote von 78%<sup>208</sup>. In Bezug auf die Angestellten in den Werken wird diese Zahl höher sein, da der Beschwerdemechanismus zu den grundlegenden Mindestkriterien gehört, die immer erfüllt sein müssen und deswegen auch während der Audits überprüft werden müssen. Trotzdem bleiben Zweifel zur Umsetzung der Richtlinie und es stellen sich die Fragen, wie effektiv ein solcher Beschwerdemechanismus in den Betrieben ist und ob es nicht besser wäre, eine globale Lösung, zugänglich für alle Arbeiter der Supply Chains anzubieten, die Beschwerden direkt an H&M weitergibt.

### **Due-Diligence**

H&M setzt bei seiner Politik weniger auf Kontrolle und Überwachung von oben, sondern entwickelt sein Geschäft in Richtung gemeinschaftlicher Verantwortung. Das bedeutet auch,

---

<sup>206</sup> Siehe Ergebnisse von H&M (2017d)

<sup>207</sup> EMEA – Europa, Mittlerer Osten und Afrika

<sup>208</sup> Siehe Ergebnisse von H&M (2017d)

dass regelmäßig Mitarbeiter der Production Offices in den Betrieben Präsenz zeigen und somit zugängliche Ansprechpartner für Manager und Angestellte sind. Diese Praxis ermöglicht einen schnellen und engen Austausch mit Zulieferern, um sie besser bei ihrer Entwicklung zu fördern. Trotzdem scheint sich H&M der Anfälligkeit seiner Branche für eine besonders hohe Anzahl an Risiken bewusst zu sein. Um stets eine effektive Überwachung der Lieferanten gewährleisten zu können, behält es sich das Recht vor, von seinen Betrieben Leistungsdaten zum Thema Nachhaltigkeit zu erfragen oder unangekündigte Besuche durchzuführen.<sup>209</sup> Ebenso müssen Zulieferer seit 2013 Informationen über die Herkunft ihrer verwendeten Gewebe und Garne offenlegen.<sup>210</sup> Diese Daten werden in eine Datenbank aufgenommen und für Einkaufsentscheidungen oder Anpassungen eigener Richtlinien genutzt. Nicht nur außerhalb des eigenen Unternehmens hat H&M ein Auge auf die Einhaltung von Regeln. Das Handbuch für Routinen in der Produktion soll in seiner Kontroll- und Überwachungsfunktion garantieren, dass H&Ms Geschäft ethisch korrekt geführt wird.<sup>211</sup> Jedes Mal, wenn das Unternehmen die Ausweitung des Geschäfts auf einen neuen Markt in Erwägung zieht, ob für die Produktion oder den Vertrieb, wird dieser zunächst überprüft. Das Unternehmen bewertet u.a. die Menschenrechtslage und ob es durch seinen Markteintritt Positives bewirken kann. Werden erhöhte Risiken in bereits erschlossenen Ländern entdeckt, so werden diese erneut einer Überprüfung unterzogen.<sup>212</sup> Zudem gibt das Unternehmen an, dass auch bei späteren Risikobewertungen geographische Besonderheiten berücksichtigt werden, um passende Bewertungsmechanismen bereitstellen zu können. Sollte während einer Überprüfung auffallen, dass in einer speziellen Region eine Reihe an Missständen herrscht, gibt es die Möglichkeit, sich verstärkt um dieses Thema zu kümmern, indem individuelle Programme und Maßnahmen ins Leben gerufen werden, um die Situation zu verbessern und auf einen zufriedenstellenden Stand zu bringen.<sup>213</sup> Durch diese Liste an Maßnahmen erhofft sich das Unternehmen einen umfassenden Blick über die Gefahren und Möglichkeiten seines Geschäfts in den Märkten, in denen es aktiv ist. Due Diligence deckt aber nicht nur diesen Bereich ab. Der Modern Slavery Act fordert die Unternehmen auch auf, über konkrete Situationen zu berichten und wie man in diesen Fällen mit den Missständen umging. Über den Ablauf einer Untersuchung zu angeblichem oder tatsächlichem Fehlverhalten gibt es von der Seite des schwedischen Modehauses kaum Informationen. Jedoch hat das Unternehmen eine Richtlinie für entdeckte

---

<sup>209</sup> Vgl. H&M (2016), S.3

<sup>210</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.41

<sup>211</sup> Vgl. H&M (2015), S.67

<sup>212</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.63

<sup>213</sup> Vgl. H&M (2017d)

Kinderarbeit.<sup>214</sup> So gibt es an, schon mit solchen Fällen konfrontiert worden zu sein.<sup>215</sup> H&Ms eigene Richtlinie zur Kinderarbeit fordert, dass gemeinsam mit dem Lieferanten, in dessen Kette die widerrechtliche Anstellung eines Kindes festgestellt wurde, eine Lösung zum Wohl des Kindes erarbeitet wird. Dabei werden Faktoren wie das Alter<sup>216</sup>, der Bildungsstand sowie die soziale Situation des Kindes berücksichtigt, um mit der Lösung das Kind in seiner Entwicklung zu unterstützen. Meist wird auch in Rücksprache mit der Familie des Opfers dafür gesorgt, dass es so lange Zugang zu Bildung erhält, bis das legale Arbeitsalter erreicht wurde. Über den gesamten Zeitraum hinweg müssen das Kind und seine Familie finanziell unterstützt werden als Entschädigung für das fehlende Einkommen. Alternativ kann auch ein anderes Familienmitglied als Entschädigung eine Anstellung erhalten. Ebenso berichtet H&M von Fällen, wo die Familie es vorzog, das Kind zu sich in die Heimat zu nehmen.<sup>217</sup> Für entstehende Kosten muss der Lieferant aufkommen, der H&M am nächsten ist, denn er hat seine Pflicht nicht erfüllt, dem Code of Conduct von H&M zu entsprechen. Sollte H&M entdecken, dass ein bereits zuvor der Kinderarbeit überführter Lieferant ein weiteres Mal wissentlich diese Form der Anstellung nutzte, auch wenn es ein Lieferant seiner Supply Chain ist, wird diese geschäftliche Verbindung endgültig aufgelöst.<sup>218</sup>

Grundsätzlich gibt der schwedische Modekonzern in seinem Geschäftsbericht von 2015 an, dass „alle zentralen Funktionen des Unternehmens seine Hauptrisiken prüft, diese bewertet und anschließend Methoden und Systeme festlegt, die den Einfluss der Risiken minimieren sollen.“<sup>219</sup> Die Bewertung findet dabei anscheinend nach den folgenden zwei Faktoren statt: der Eintrittswahrscheinlichkeit und den Auswirkungen des Risikos. Diese Risiken werden daraufhin mit dem Prüfungsausschuss und dem Vorstand diskutiert.<sup>220</sup>

H&M leistet vieles, um sein Umfeld besser einschätzen zu können. Stakeholder wie NGOs, Behörden oder lokale Anwohner werden als Informationsquellen mit eingebunden.<sup>221</sup> Dass diese Daten für die Einkaufsverantwortlichen zugänglich gemacht werden, ist selbstverständlich und wichtig. Dadurch können Disziplinarmaßnahmen erfolgreicher

---

<sup>214</sup> Siehe H&M (2014)

<sup>215</sup> Vgl. H&M (2017h)

<sup>216</sup> Wenn keine Dokumente das Alter der jungen Person belegen oder Zweifel an deren Echtheit besteht, werden Ärzte konsultiert, um das Alter festzustellen.

<sup>217</sup> Vgl. H&M (2017h)

<sup>218</sup> Vgl. H&M (2017h)

<sup>219</sup> H&M (2015), S.67 Originalzitat: „[...] at the end of 2015 each central function reviewed its main risks, assessed these and identified the systems, methods and controls that are in place to minimise any impact of the risks.“

<sup>220</sup> Vgl. H&M (2015), S.67

<sup>221</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.30



durchgesetzt werden. Zusätzlich wäre es sehr interessant zu erfahren, welche Verstöße das Unternehmen bisher aufgedeckt hat beziehungsweise mit welchen es konfrontiert war und wie damit umgegangen wurde. Eine solche Berichterstattung wird gesetzlich nicht gefordert. Trotzdem könnte eine solche Liste Vorteile bringen. Auf der einen Seite wäre es ein Schritt hin zu mehr Ehrlichkeit und Transparenz für H&M. Die Angabe von entdeckten Missständen könnte darüber hinaus einen Hinweis liefern, wie effizient und effektiv die Maßnahmen von H&M tatsächlich wirken. Auf der anderen Seite würden die Ergebnisse ebenso zeigen, welche Lieferanten nicht konform zu den Vorgaben von H&M gearbeitet haben. Sodass Firmen, die mit denselben Lieferanten zusammenarbeiten, einen Anhaltspunkt hätten, um in dessen Betrieben genauer hinzusehen beziehungsweise mit besserer Überwachung oder besseren Trainings einen erneuten Vorfall, nur diesmal in ihren Ketten, zu verhindern. Sollten die Verstöße zum Ausschluss des Lieferanten führen, könnten andere Abnehmer über die Situation dort im Vorhinein aufgeklärt werden.

## **Risikomanagement**

Im Abschnitt Interne Richtlinien wurde bereits recht ausführlich darüber gesprochen, wie H&M vor allem durch eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten versucht, Risiken zu reduzieren beziehungsweise ihnen zuvorzukommen. Dafür bewertet das Unternehmen regelmäßig die Risiken seines Geschäfts im Bereich Menschenrechte und deren potenzielle Folgen.<sup>222</sup> Neben den Gefahren, die mit schlechten Geschäftspartnern einhergehen, hebt das Unternehmen weitere Risiken hervor, die laut eigenen Angaben noch immer zu den größten Herausforderungen zählen. Zu den erkannten Länderrisiken gehören: der Verkauf der Landrechte in Äthiopien und Myanmar, die Anwendung von befristeten Arbeitsverträgen in Kambodscha und die Verbreitung des Sumangali Programms in Indien. Ersteres bezieht sich u.a. auf den verbreiteten Verkauf von afrikanischem Ackerland an ausländische Investoren, die meist für den Export Lebensmittel oder Energiepflanzen darauf anbauen. Einheimische Bauern verlieren durch den Verlust der Flächen, die sie zuvor noch für Tierzucht oder eigenen Ackerbau nutzten, ihre Lebensgrundlage. Das Ergebnis sind Hunger und Armut sowie die Reduzierung der biologischen Vielfalt.<sup>223</sup> Die Herausforderung für H&M besteht in diesem Zusammenhang darin, sicherzustellen, dass keine Materialien für seine Produktion aus Betrieben bezogen werden, die aufgrund von solchen Landverkäufen entstanden. Deswegen

---

<sup>222</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.66

<sup>223</sup> Vgl. Landgrabbing in Äthiopien (2016)

veranlasste das Unternehmen im Jahr 2014, dass seine Lieferanten sicherstellen müssen, dass sie keine Baumwolle aus dem Omo Valley nutzen.<sup>224</sup>

Angestellte mit befristeten Arbeitsverträgen sind besonderen Gefahren ausgesetzt. Arbeitgebern fällt es leichter, Arbeiter aus dem Anstellungsverhältnis zu entlassen, wenn sie etwas an der Leistung oder der Person nicht zufrieden stimmt. So sind vor allem schwangere Frauen oft Opfer solcher Praktiken<sup>225</sup>. Arbeiten sie nicht in dem Pensum, das von ihnen verlangt wird, werden sie schnellstmöglich entlassen. Damit entgehen Arbeitgeber den zusätzlichen Kosten, die eine schwangere Frau „verursacht“. Genau dasselbe kann geschehen, wenn ein Arbeiter krank wird oder unerwartet Familienangehörige pflegen muss. Um diesen Entwicklungen vorzubeugen, hat H&M in seinem Sustainability Commitment eine „angemessene Erfüllung der Bedürfnisse schwangerer Mitarbeiterinnen<sup>226</sup>“ als grundlegendes Kriterium festgelegt. Ebenso sind Scheinselbstständigkeit und Zeitverträge zur Vermeidung von Arbeits- und Sozialversicherungsgesetzen und -bestimmungen nicht erlaubt.<sup>227</sup>

Der letzte Fall ist geographisch sehr stark an den Bundesstaat Tamil Nadu im Süden Indiens gebunden. Das Sumangali Programm<sup>228</sup> ist eine dort sehr verbreitete Praxis, um junge Mädchen und Frauen als billige Arbeitskräfte für die Textilindustrie zu rekrutieren. Unter der Vortäuschung falscher Tatsachen werden gezielt arme und notleidende Familien angesprochen und davon überzeugt, ihre Töchter am Sumangali Programm teilhaben zu lassen. „Das Programm offeriert nebst der hohen Geldsumme auch bequeme Unterkunft, drei gesunde Mahlzeiten sowie Freizeit- und Weiterbildungsaktivitäten.“<sup>229</sup> Jedoch enden die jungen Frauen oft in gänzlich anderen Arbeitsverhältnissen ohne Verträge, mit geringeren Löhnen, erzwungenen Überstunden und Misshandlungen durch Vorgesetzte.<sup>230</sup> Nachdem Berichte auftauchten, die bekannten internationalen Marken vorwarfen, Produkte von Fabriken zu beziehen, die dies praktizierten, erhielt dieses Thema viel Aufmerksamkeit. Auch H&M war betroffen. Das Unternehmen bezog tatsächlich Produkte aus einer solchen Fabrik. Eigenen Angaben zufolge beendete das schwedische Unternehmen die Zusammenarbeit mit diesem Betrieb im Jahr 2015.<sup>231</sup>

---

<sup>224</sup> Siehe B&HRRC (2014)

<sup>225</sup> Vgl. ILO (2012) und Worker Rights Consortium (2013)

<sup>226</sup> H&M (2016), S.4

<sup>227</sup> Vgl. H&M (2016), S.4

<sup>228</sup> Weitere Informationen siehe Understanding Sumangali (2012)

<sup>229</sup> CCK – Sumangali Programm (2017), S.1

<sup>230</sup> Vgl. CCK – Sumangali Programm (2017), S.2

<sup>231</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.41

Seit 2013 schon unterstützt H&M durch seine Mitgliedschaft beim Ethical Trading Initiative (ETI) Programme den Kampf gegen ausbeuterische Praktiken in Tamil Nadu. Außerdem scheint das Unternehmen klare Richtlinien und Handlungspläne entwickelt zu haben, um dieses Risiko anzugehen.<sup>232</sup> Dennoch bleibt das Risiko bestehen.

Die Kooperation mit Lieferanten, Regierungen, anderen internationalen Marken, NGOs und Gewerkschaften spielt daher eine besonders große Rolle. H&M möchte zu einem anhaltenden Wandel beitragen und hält daher nicht nur Regeln auf Betriebsebene für unabdingbar, sondern fördert einen branchenweiten Wandel.<sup>233</sup> Dies ist vor allem wichtig, wenn es um Gefahren geht, die in jedem Glied der Supply Chain auftreten können. Diese beinhalten unter anderem die Problematik der Überstunden, der niedrigen Löhne, des mangelnden Feuerschutzes und der Gebäudesicherheit, der fehlenden Versammlungsfreiheit, des gedankenlosen Umgangs mit Energie, Wasser und Chemikalien etc.<sup>234</sup> Im Rahmen ihres Human Rights Managements wurden zehn Themen<sup>235</sup> bestimmt, die für das Unternehmen die wichtigsten Risiken darstellen und besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Unter ihnen befinden sich neben der Problematik der Landrechte und fairen Mindestlöhne auch Kinderarbeit, Zwangsarbeit und überhöhte Arbeitsstunden. Kinderarbeit und Zwangsarbeit stuft H&M als in allen Stufen der Supply Chain verbreitet ein: vor allem im Bereich des Rohstoffbezuges und der Verarbeitung von Materialien. Dagegen handelt das Unternehmen beispielsweise durch die Unterstützung der Better Cotton Initiative für vertrauensvoll bezogene Baumwolle. Dazu gehört auch, dass Usbekistan, Turkmenistan und Syrien als Bezugsländer für Baumwolle gesperrt sind, aufgrund der prekären Situation in den Ländern. Außerdem ist es sich des Risikos bewusst, das von Vermittlungsagenturen ausgeht.<sup>236</sup> Mit einer flächendeckenden Durchsetzung des Code of Conduct und der sorgfältigen Überwachung seiner Einhaltung soll dieses Risiko minimiert werden. Übermäßig lange Arbeitsstunden und überhöhte Überstunden werden dabei auch durch das SIPP<sup>237</sup> überwacht. Laut eigenen Angaben priorisiert H&M potenzielle und entdeckte Risiken und bezieht die Schwere der möglichen Folgen sowie ihre Eintrittswahrscheinlichkeit genauso mit ein wie Meinungen interner und externer Stakeholder.<sup>238</sup> Speziell bei der

---

<sup>232</sup> Understanding Sumangali (2012), S.26

<sup>233</sup> Vgl. H&M (2017I)

<sup>234</sup> H&M Sustainability Report (2015), S.30

<sup>235</sup> Siehe H&M Sustainability Report (2015), S.128

<sup>236</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.128

<sup>237</sup> Sustainable Impact Partnership Programme

<sup>238</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.66

Erarbeitung der 10 wichtigsten Menschenrechtsprobleme erwähnt das Unternehmen außerdem die Berücksichtigung von Wanderarbeitern und Kindern als besonders gefährdete Gruppen.<sup>239</sup>

Ein Belohnungssystem für das Melden von Verstößen oder potenziellen Gefahren existiert öffentlich nicht. Dabei könnte sich ein solches System als vorteilhaft für den Beschwerdemechanismus herausstellen, da es Angestellte jeder Position animiert, Risiken zu erkennen und weiterzugeben. Das würde Barrieren abbauen, die Arbeiter bisher daran gehindert haben, Beschwerden weiterzugeben. Im besten Fall würde sich das Bild desjenigen vom „Petzer“ zum „Verbesserer“ wenden, da das Mitdenken durch das Unternehmen unterstützt und belohnt würde. Inwiefern ein solches Verfahren intern bei den Lieferanten oder mit H&M existiert, kann nicht beantwortet werden. Ein weiterer Punkt, der bisher noch nicht in den verfügbaren Quellen angesprochen wurde, ist die Vorgehensweise bei angeblichen Missständen. Nach welchen Prioritäten wird gehandelt und wie sichert das Unternehmen den Schutz der Opfer?

## **KPI**

Zu diesem Thema gibt es kaum zugängliche Quellen auf der Website von H&M. In diversen Texten wird klar, dass H&M diese Möglichkeit der Überwachung nutzt. Beispielsweise bei den Bewertungen von Zulieferbetrieben werden Daten gesammelt und KPIs abgeglichen, um einen besseren Vergleich zu anderen herstellen zu können und um die für das Unternehmen wichtigen Schritte in der Entwicklung zur mehr Nachhaltigkeit kontrollieren zu können. Ebenso gab H&M im Sustainability Report vom Jahr 2015 an, dass es plant, passende KPIs zu entwickeln, um die Wirkung seiner Trainingsprogramme besser einschätzen zu können.<sup>240</sup> Welche Indikatoren es dafür nutzt beziehungsweise nutzen möchte, wird in beiden Fällen nicht angegeben.

Dass H&M hier keine Angaben zu seinen KPIs macht, ist schade und verwunderlich angesichts der großen Transparenz in anderen Bereichen, wie bei den Lieferantendaten. Aber es besteht die Möglichkeit, dass die Entwicklung der KPIs seit Veröffentlichung des Sustainability Reports 2015 so weit vorangeschritten ist, dass das Unternehmen mit seinem Sustainability Report für das Jahr 2016, spätestens aber 2017, diese Lücke schließen kann. Dann wird sich

---

<sup>239</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.128

<sup>240</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.26

auch zeigen, ob das Unternehmen das Thema der Modernen Sklaverei gleichberechtigt berücksichtigt und passende Leistungsindikatoren vorweisen kann, um dessen Einfluss zu bemessen. Man könnte meinen, dass diese kaum nötig seien, angesichts der guten Ergebnisse der Betriebe in den Überprüfungen. Glaubt man der Auswertung der Audits aus dem Jahr 2015, so wiesen die überprüften Zulieferbetriebe keinen Fall von Zwangsarbeit oder Kinderarbeit auf. Trotzdem besteht die Notwendigkeit der Entwicklung und Nachverfolgung von passenden KPIs in diesem Fall, denn das Ziel für H&M sollte sein, die Überprüfung auf weitere Ebenen der Lieferkette auszuweiten. Je weiter die Lieferanten von den ursprünglichen Impulsgebern entfernt sind, desto anfälliger sind die Betriebe samt Angestellten für Verstöße gegen die Standards. Eine konstante Überwachung sichert langfristig die Durchsetzung aller Forderungen und begünstigt dauerhaft einen Wandel im Denken der Menschen.

### **Mitarbeitertraining**

H&M hat ein breites Angebot an Trainingskursen und Workshops für unterschiedliche Zielgruppen. Dabei wird unterschieden zwischen der Bildung von Arbeitern in den Lieferketten, der Erweiterung von Kenntnissen der Betriebseigner und Manager sowie der Schulung von eigenem Personal. Mit der Fokussierung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit wurden auch die Trainings 2012 angepasst und klären seitdem über Themen wie das Verstehen und Umsetzen des Sustainability Commitment, die Durchsetzung von Menschenrechten oder den bewussten Umgang mit Materialien und Wasser auf.<sup>241</sup> Diese sind für alle Angestellten der H&M Group verfügbar. Zusätzlich gibt es speziell zugeschnittene Kurse für Mitarbeiter relevanter Abteilungen, wie Einkäufer oder Designer, die sich aus deren Perspektive mit der Problematik auseinandersetzen und spezifische Vorgehensweisen aufzeigen.<sup>242</sup> Im Jahr 2015 konnten 35% der Angestellten von H&M durch diese Trainings erreicht werden.<sup>243</sup> Diese Zahl ist nicht besonders hoch, wenn man bedenkt, dass diese in allen 61 Märkten<sup>244</sup> angeboten werden, in denen H&M aktiv ist. Von 148.000<sup>245</sup> Angestellten konnten dadurch lediglich 51.800 erreicht werden. Diese Herausforderung hat das Unternehmen erkannt. Jeder neue Angestellte erhält seitdem ein verpflichtendes Training während seiner Einweisung. Um auch Arbeiter der Produktionsstätten erreichen zu können, wurden zusätzliche Kampagnen und

---

<sup>241</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.26

<sup>242</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.26

<sup>243</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.26

<sup>244</sup> Angabe aus dem Jahr 2015 siehe H&M (2015), S.54

<sup>245</sup> Angabe aus dem Jahr 2015 siehe H&M (2015), S.45

Kurse gestartet.<sup>246</sup> Trotzdem bleibt es schwierig, alle Mitarbeiter an diesen Trainings teilhaben zu lassen. Im Rahmen des Human Rights Managements initiierte H&M eine Kooperation mit der NGO Shift im Jahr 2014. Diese gründete sich, kurz nach dem die UN die Guiding Principles on Business and Human Rights verabschiedet hatte, aus Mitgliedern, die zuvor bei der Erarbeitung der Leitlinien beteiligt gewesen waren. Shift sieht seine Aufgabe darin, Unternehmen bei der Umsetzung dieses Frameworks zu unterstützen und gemeinsam mit Regierungen und sozialen Organisationen diesen Prozess zu begleiten und zu fördern.<sup>247</sup> Aus der Kooperation zwischen H&M und Shift entstand ein Trainingsprogramm zum Thema Menschenrechte und Verantwortung. Manager, u.a. aus dem Vertrieb, der Produktion aber auch aus der Rechts- und Personalabteilung erhielten im folgenden Jahr Schulungen auf Basis dieses Programms. Durch einen stark praxisorientierten Ansatz dieser Kurse erlernen die Teilnehmer konkrete Methoden und erhalten praktische Fähigkeiten im Umgang mit Menschenrechtsverstößen.<sup>248</sup> Diese Art der Herangehensweise bringt einen wesentlichen Vorteil mit sich, der bei theoriefokussierten Trainings oft unberücksichtigt bleibt. Deren Teilnehmer sind zwar bestens über Regeln und Abläufe informiert, aber wie man deren Umsetzung kontrolliert oder bei tatsächlichen Vorfällen reagiert, ist noch nicht geschult. Deswegen ist das Auseinandersetzen mit realen Fällen beispielsweise in Rollenspielen sehr wichtig für die Verinnerlichung des Erlernenen. Das verlangt aber kleinere Gruppen und individuellere Betreuung, die der Organisator, in diesem Fall H&M, bereitstellen muss. Dadurch steigen die Kosten dieser Trainingsmaßnahme. Bisher wurden solche Kurse hauptsächlich der oberen Managementebene zugänglich gemacht. Jedoch sollte das nur kurzfristig der Fall sein. Deswegen wurde dieses Projekt im Folgejahr auch auf andere Leitungspositionen ausgeweitet. Langfristig sollten hier auch alle Mitarbeiterschichten von einem solchen Angebot profitieren können.

In den unteren Stufen der Lieferkette hat H&M noch ein viel grundlegenderes Ziel, als die Angestellten über nachhaltiges Handeln zu informieren. In einigen Regionen, in denen H&M Produkte herstellen lässt, werden Arbeiter in ihren Rechten verletzt. Aufgrund von Unkenntnis über eigene Rechte fordert sie aber niemand von den Betriebseignern oder den Behörden ein. Deswegen setzt sich H&M in den Betrieben für die Weiterbildung von Mitarbeitern ein, um sie über ihre Rechte aufzuklären.<sup>249</sup> Es werden Methoden und Techniken vermittelt, die es ihnen

---

<sup>246</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.26

<sup>247</sup> Vgl. Shift (2017)

<sup>248</sup> Vgl. Sustainability Report (2015), S.69

<sup>249</sup> Z.B. in Bangladesch und Indien siehe Sustainability Report (2015), S.56

erleichtern sollen, ihre Forderungen im Dialog mit Arbeitgebern durchzusetzen. Doch oft fehlt es an effektiven Beziehungen innerhalb der Industrie, sodass Ergebnisse nur sehr langsam zu sehen sind. Um solche Probleme zu beheben, überwacht H&M im Rahmen seiner Audits auch die Umsetzung von Beschwerdemechanismen oder von Arbeitnehmer Komitees.<sup>250</sup>

Auch höhergestellte Manager und Fabrikbesitzer erhalten Weiterbildungskurse von H&M. Die sogenannten Capacity-Building-Programme sollen den Aufbau von Managementwissen und dazugehörigen Fähigkeiten unterstützen. So sollen diejenigen, die Entscheidungen im Sinne der Firma tätigen, befähigt werden, ihre Situation besser einschätzen zu können. Das eröffnet ihnen vielfältige Wege, selbst aktiv zu werden, und ihr Geschäft effizienter und nachhaltiger zu führen. Darüber hinaus werden sie bei der Verbesserung und Weiterentwicklung ihrer internen Abläufe unterstützt sowie eingebunden, wenn es darum geht, Messtechniken zu entwickeln, um Daten effektiver sammeln und besser auswerten zu können.<sup>251</sup> Die daraus entstandenen Ergebnisse können genutzt werden, um Gefahren vorherzusehen, Entwicklungspotenziale auszumachen und den Betrieb besser als Teil seines Umfeldes zu verstehen.

### 3.3.3 Inkorporation des KnowTheChain-Fragenkatalogs

Das KTC-Statement von H&M bringt kaum neue Informationen zu Tage, die nicht schon zuvor genannt wurden. Die Analyse zeigt, dass H&M fast alle Fragen zufriedenstellend beantworten kann, auch wenn in den meisten Fällen nur allgemeine Aussagen über den Umgang mit den Themen Menschenhandel und Zwangsarbeit möglich sind, da diese selten speziell genannt werden und eher unter dem Sammelbegriff Menschenrechte besprochen werden. Durch die Verankerung dieser Themen im Sustainability Commitment löst sich das Unternehmen teilweise von seiner Verantwortung, denn die Lieferanten und anderen Geschäftspartner sind durch die Unterzeichnung des Commitments dazu verpflichtet, sich um die Umsetzung und Einhaltung dieser Vorgaben zu kümmern.<sup>252</sup> Aufgrund dieser Tatsache gibt es im Unternehmen auch keinen Verantwortlichen im höheren Management, der für die Einführung und Durchsetzung der Richtlinien und Standards in den Lieferketten sorgt. Obwohl gerade das einen positiven Einfluss auf das Unternehmen und seine Anstrengungen zu diesem Thema haben würde.<sup>253</sup> Eine Reaktion zu der Nachfrage, ob H&M Regelungen zur Direktbeschäftigung hat, bleibt das Unternehmen schuldig. Die einzige Information zur Frage 14 ist der Hinweis und die

---

<sup>250</sup> H&M (2017g)

<sup>251</sup> Vgl. H&M Sustainability Report (2015), S.27

<sup>252</sup> Siehe Antwort zu Frage 4. des H&M KTC Statement (2016).

<sup>253</sup> Lake u.a. (2016), S.10

gleichzeitige Beantwortung des dritten Aspekts der Fragestellung, dass Tier-1-Lieferanten dem Unternehmen mitteilen müssen, wer von den Angestellten über Vermittlungsagenturen angestellt ist und welche Agenturen dies sind. Wie diese Informationen genutzt werden, behält das Unternehmen für sich. Ebenso gibt es nicht weiter, ob auch Agenturen auditiert werden. Diese Frage wird sogar gänzlich ignoriert. Dies lässt vermuten, dass H&M darauf verzichtet, Vermittlungsagenturen zu überprüfen. Das wäre sehr enttäuschend angesichts der vielen Anstrengungen, die H&M in anderen Bereichen macht. So werden durch die Ergebnisse der Risikoüberprüfung vor Eintritt in einen neuen Markt auch die Due-Diligence-Prozesse regional angepasst und verbessert. Neben den Länderanalysen spielen Informationen aus Stakeholderdiskussionen und die lokale Dringlichkeit der erkannten 10 Menschenrechtsprobleme eine weitere wichtige Rolle, um das Risikomanagement in Bezug auf Materialien und Prozesse weiterzuentwickeln.

Zum Schluss des Berichts gibt H&M nochmals Auskunft über die sogenannte „case handling routine“<sup>254</sup>, die bei entdecktem Fehlverhalten angewendet wird. So nutzt das Unternehmen anscheinend zwei interne Prozesse mit verschiedenen Ansätzen („systematic and particular“), um den Grad der eigenen Verantwortung in jedem Fall individuell einschätzen zu können. Gemeinsam mit SHIFT wurde 2014 ein Analyseansatz für mögliche Szenarien erarbeitet. Aus dieser Zusammenarbeit entstanden weitere Hilfsmittel für die Bewertung solcher Situationen.<sup>255</sup>

#### 3.3.4 Fazit Hennes&Mauritz

Bei der Betrachtung von H&M fällt als erstes auf, dass das Unternehmen keine interne Position verantwortlich erklärt für die Umsetzung der Richtlinien, die das Thema des Menschenhandels und der Zwangsarbeit in den Lieferketten betreffen. Anders als die anderen zwei betrachteten Unternehmen gibt es somit keine offizielle zentrale Anlaufstelle. Durch das KTC-Statement wird angegeben, dass die Zuständigkeit bei den Lieferanten läge, da sie das Sustainability Commitment unterschrieben haben und somit auch für dessen Umsetzung in allen Gliedern der Lieferkette verantwortlich sind. Dies mag ein Ergebnis der aktuellen Entwicklung im Geschäftsmodell H&Ms sein, die das gemeinsame Wachstum ins Zentrum stellt und Lieferanten zu mehr Eigenständigkeit und Verantwortungsbewusstsein erziehen möchte. Im Zuge dieser Strategie wird ein enger und regelmäßiger Kontakt mit den Zulieferern und deren

---

<sup>254</sup> H&M KTC Statement (2016), S.9

<sup>255</sup> Vgl. H&M KTC Statement (2016), S.9



Betrieben gesucht, der durch zugeschnittene Trainingsprogramme unterstützt wird. Vor allem im Ablauf der Audits zeigt sich die Einbindung der Lieferanten in den Prozess. Besondere Erwähnung sollte dabei auch die Zusammensetzung der Audits erhalten. Denn diese kontrollieren nicht nur die Einhaltung der Regelungen des Code of Conduct, sondern auch die proaktive eigene Entwicklung darüber hinaus hin zu den ambitionierten Zielen des Sustainability Commitment. Durch die stete Weitergabe an Betriebsdaten hat H&M außerdem die Möglichkeit, dauerhaft den Betrieb zu kontrollieren und nicht nur am Tage des Audits. Vielleicht behält sich das Unternehmen deswegen nur in Einzelfällen vor, Betriebe ohne Ankündigung zu besuchen, anstatt alle Überprüfungen ohne vorige Anmeldung durchzuführen. Die hohe Abdeckung der Zulieferer und die Transparenz über die Ergebnisse der Kontrollen sind zufriedenstellend.

Doch H&M konnte bisher keine Unterlagen liefern, die ein Einbinden des Themas der modernen Sklaverei in seine KPI-Überwachung belegen würde. Allgemein gibt das Unternehmen an, auf diese Form der Kontrolle zurückzugreifen. Jedoch sind laut eigenen Angaben von H&M KPIs für die Überprüfung der Trainingsprogramme in Planung. Diese fallen bei H&M sehr vielfältig aus und wenden sich an eigene Angestellte im Gesamten oder an einzelne Abteilungen sowie an Zulieferer und deren Angestellte. Nachhaltigkeit und Menschenrechte sind bei der Gestaltung solcher Kurse bereits ein Thema, die oft an die jeweilige Zielgruppe angepasst werden.

Den letzten Kritikpunkt bildet die Regelung des Beschwerdemechanismus, die die schwächste der drei Unternehmen ist. Auch bei diesem Thema scheint H&M die Verantwortung der Annahme und Behebung von Beschwerden an seine Lieferanten abzutreten, da auch dieser Mechanismus im Sustainability Commitment als grundlegende Forderung steht und somit nicht durch H&M geregelt werden muss. Daher gibt es keinen unternehmens- und lieferkettenweiten Beschwerdemechanismus wie beispielsweise bei Primark, sondern nur einen für direkt bei H&M Angestellte. Wie die Umsetzung der Beschwerdesysteme in den einzelnen Betriebsstätten ist, kann daher nicht analysiert oder bewertet werden.

### 3.4 Inditex

#### 3.4.1 Kurzprofil

Gegründet von Amancio Ortega vereint das Textilunternehmen Inditex

(Industria de Diseño Textil S.A.) die Marken Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home und Uterqüe. Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens begann 1975 mit der Eröffnung des ersten Zara-Geschäfts in La Coruña, Spanien. 13 Jahre später folgte der erste Laden in Portugal, ein Jahr später der erste in den USA. Seitdem setzte sich die Expansion weiter fort.<sup>256</sup> Im Jahr 2016 war Inditex mit 7.292 Läden in 93 Märkten vertreten. 162.450 Mitarbeiter<sup>257</sup> verhelfen dem Unternehmen zu steigenden Absatzzahlen. 59% von 20,9 Milliarden Euro<sup>258</sup> Umsatz macht Inditex dabei in Europa. Bekannt ist Inditex vor allem für seine Strategie, einen Großteil der eigenen Produktion in relativer Nähe zum Headquarter in Spanien zu betreiben.

60% der Betriebe befinden sich nach eigenen Angaben des Unternehmens demnach im europäischen und teilweise afrikanischen Raum<sup>259</sup>, um die benötigte Zeit zur Herstellung der Produkte besonders gering zu halten.

#### 3.4.2 Bisher veröffentlichte Informationen

##### **Unternehmensstruktur**

Ähnlich wie Hennes&Mauritz verfolgt Inditex den Wunsch, seinen Kunden Produkte anzubieten, die gleichzeitig eine hohe Qualität haben und nachhaltig produziert wurden.<sup>260</sup> Die Grundlage dafür sollen unter anderem der Code of Conduct and Responsible Practices sowie der Code of Conduct for Manufacturers and Suppliers bilden. Ersterer gilt für alle Angestellten von Inditex und gibt ihnen die Leitprinzipien und Werte vor, nach denen man sich im Unternehmen richten soll und die von der Gruppe auch als Leistungskriterien überwacht werden.<sup>261</sup> Der Code of Conduct for Manufacturers and Suppliers soll als Erweiterung dienen und den Geschäftspartnern von Inditex veranschaulichen, welche Standards zwingend einzuhalten sind. Ebenso hat das Unternehmen seit einiger Zeit weitere Standards entwickelt,

---

<sup>256</sup> Vgl. Inditex (2017a)

<sup>257</sup> Laden-, Märkte- und Mitarbeiteranzahl siehe Inditex (2017b)

<sup>258</sup> Alle Zahlen entsprechen den Angaben des Annual Reports aus dem Jahr 2015, S.2 und 12

<sup>259</sup> Inditex (2015), S.33

<sup>260</sup> Vgl. Inditex (2017c)

<sup>261</sup> Vgl. Inditex (2012a), S.5

die sich unter dem Namen Right to Wear zusammenfassen lassen. Diese decken beispielsweise die Bereiche der Produktsicherheit und -gesundheit aber auch den ökologischen und sozialen Aspekt ab und regeln zusätzlich nochmals den Umgang mit Kunden, Angestellten, Lieferanten und der Umwelt innerhalb des Unternehmens.<sup>262</sup>

Inditex' Supply Chain erscheint recht strukturiert und übersichtlich. Letzteres wird vor allem durch die große Transparenz des Unternehmens bezüglich der Beziehung zu Lieferanten ermöglicht. In über 50 Ländern lässt das spanische Unternehmen in 6.298<sup>263</sup> Betrieben seine Kleidung fertigen. Bei diesem Prozess setzt das Unternehmen auf 1.725<sup>264</sup> Lieferanten, die vor allem in Europa und Asien sitzen. 60% davon produzieren in der Nähe vom Headquarter in Spanien<sup>265</sup> und tragen durch die kurzen Lieferwege zu einer höheren Flexibilität des Unternehmens bei. Die Mehrheit der Produktion läuft dabei in Regionen ab, die Inditex als Cluster bezeichnet. In diesen 11 Ländern ist das Unternehmen besonders stark vertreten. Diesen Umstand möchte es nutzen, um seine Kräfte insbesondere dort zu bündeln und sich für Kooperationen und den allgemeinen Dialog zwischen den ansässigen Lieferanten und Interessensgruppen wie Gewerkschaften, NGOs, Regierungen oder anderen lokalen Organisationen einzusetzen.<sup>266</sup> Ziel dabei ist es, gemeinsam mit allen Beteiligten das Arbeitsumfeld und die Zusammenarbeit mit Inditex nachhaltiger zu gestalten. Dabei unterstützen interne und externe Teams, bestehend aus Mitgliedern renommierter unabhängiger Organisationen<sup>267</sup>, die in den Clustern für eine Umsetzung und Einhaltung der von Inditex verlangten Standards sorgen. Der Aspekt der „proximity production“ bildet zusammen mit der Herstellung von „ethischen Produkten“ die Grundpfeiler des Inditex-Geschäftsmodells im Bereich Fertigung (siehe Abbildung 3-3). Dieser ist einer von vier Bereichen, die die Basis von Inditex' Geschäft verkörpern.

---

<sup>262</sup> Inditex (2017i)

<sup>263</sup> Inditex (2015), S.144

<sup>264</sup> Inditex (2015), S.144

<sup>265</sup> Inditex (2015), S.33

<sup>266</sup> Vgl. Inditex (2017j)

<sup>267</sup> Vgl. Inditex (2015), S.41

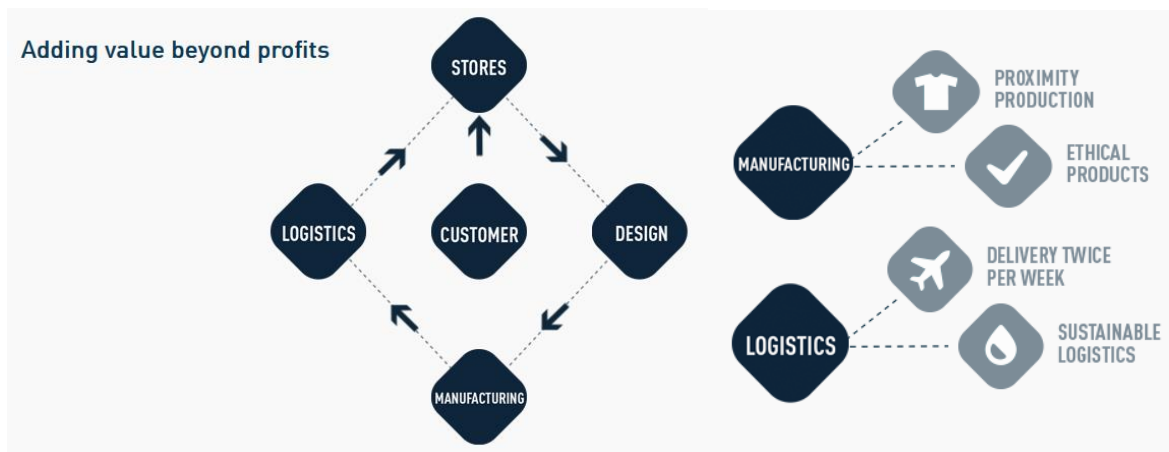


Abbildung 3-3: Geschäftsmodell von Inditex mit Fokus auf den Bereichen Fertigung und Logistik  
 Quelle: Inditex Abbildung (2017)

In Bezug auf seine Mitarbeiter verfolgt der spanische Modekonzern einen sehr transparenten Ansatz. Seit 2007 arbeitet Inditex mit IndustriALL zusammen, um allen Arbeitern in seinen Lieferketten ein Arbeitsumfeld zu bieten, das den internationalen Arbeitsstandards entspricht.<sup>268</sup> Außerdem engagiert sich Inditex gemeinsam mit anderen Firmen und Gewerkschaften innerhalb dieser Verbindung für den Schutz von Arbeitnehmer- und Menschenrechten.<sup>269</sup> Darüber hinaus ist Inditex Mitglied in einer Reihe von Initiativen wie der Better Cotton Initiative, dem UN Global Compact, SAC oder dem Better Work Programme. Wie H&M und Primark ist auch Inditex Mitglied der Ethical Trade Initiative und hat folglich dessen Base Code in seinen Code of Conduct einfließen lassen. Mit den Mitgliedschaften in weiteren Organisationen<sup>270</sup>, die sich auch für den Schutz von Tieren und der Umwelt einsetzen, erhofft sich das Unternehmen Input für die Verbesserung eigener Vorgehensweisen und eine höhere Transparenz gegenüber Stakeholdern.<sup>271</sup> Um außerdem mit den wichtigsten Akteuren der Gesellschaft ins Gespräch zu kommen, wurde ein unabhängiger Social Council ins Leben gerufen, der aus externen Personen und Mitgliedern unabhängiger Einrichtungen besteht und Inditex bei Nachhaltigkeitsaspekten und der Risikobewertung berät.<sup>272</sup>

<sup>268</sup> Vgl. IndustriALL (2014)

<sup>269</sup> Inditex (2017d)

<sup>270</sup> Siehe Inditex (2017k)

<sup>271</sup> Vgl. Inditex (2017e)

<sup>272</sup> Vgl. Inditex (2015), S.27

Zu internen Prozessen und Verantwortlichkeiten bezüglich der Menschenrechtsproblematik geben die Dokumente von Inditex keine Auskunft. Somit bleibt unklar, wer für die Umsetzung der Richtlinien in diesem Bereich zuständig ist.

Dagegen informiert das Unternehmen sehr ausführlich seine Verbindungen und Kooperationen mit NGOs aus verschiedenen Bereichen. Es unterstützt die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in seinen Betrieben gemeinsam mit IndustriALL und setzt sich ebenso für eine nachhaltigere Beschaffung von Rohstoffen und Personal ein.

Die Beziehung zu den Lieferanten wird bei Inditex durch die Leitlinien des Strategic Plan for a stable and sustainable Supply Chain 2014-2018 bestimmt, auf dessen Grundlage die Zusammenarbeit in den Clustern durchgeführt wird. Diese Konzentration auf die Vertiefung der Geschäftsbeziehungen und die Vermittlung zwischen den verschiedenen Positionen in diesen Regionen soll auch in Zukunft die Einhaltung aller Standards langfristig garantieren.<sup>273</sup>

### **Interne Richtlinien**

Um die Einhaltung seiner Standards vor allem im Hinblick auf Menschenrechte zu gewährleisten, steht für Inditex die Nachverfolgbarkeit der Lieferketten an oberster Stelle. Die Kenntnis über alle Teilnehmer an der eigenen Produktionslinie ermöglicht auch deren Abdeckung durch Audits und ihre Teilhabe an Programmen zur Weiterbildung, die von Inditex für alle Mitarbeiter bereitgestellt wird. Alle Betriebe unterliegen Vorgaben zur Qualität, den Produktionsbedingungen, der Produktsicherheit sowie Arbeitnehmerrechten und Umweltregelungen.<sup>274</sup> Um die gesamte Supply Chain auf deren Compliance zu kontrollieren, müssen direkte Zulieferer von Inditex alle Betriebe, die an den Produkten von Inditex mitwirken – egal durch welche Prozesse oder in welcher Stufe, registrieren und in ein „Manufacturer Management System“ einpflegen.<sup>275</sup> Diese Daten können Mitarbeiter von Inditex, wie zum Beispiel das Sustainability Team oder Mitglieder der Einkaufsabteilung einsehen und für ihre Entscheidungen nutzen. Alle Betriebe aus allen Stufen der Supply Chain, die in diesem System verzeichnet sind, werden auditiert.<sup>276</sup> Die Vergabe von Arbeiten an Dritte durch direkte Zulieferer muss daher zuvor von Inditex erlaubt werden.<sup>277</sup> In diesem Fall stehen die Zulieferer in der Pflicht, den Code of Conduct an jene weiterzugeben und deren Einhaltung zu

---

<sup>273</sup> Vgl. Inditex (2017h)

<sup>274</sup> Siehe Inditex (2012b)

<sup>275</sup> Inditex (2015), S.34

<sup>276</sup> Vgl. Inditex (2017l)

<sup>277</sup> Vgl. Inditex (2012b), S.6

kontrollieren. Außerdem müssen weitere betriebsspezifische Daten wie beispielsweise Namen, Standort oder Kapazitäten in diesem System erfasst werden.<sup>278</sup> Diese Daten dienen als Ausgangspunkt für die Analysen der Betriebe und werden von Auditoren während der Auditierung überprüft, um zu garantieren, dass alle Angaben stimmen und kein Outsourcing verschleiert werden kann. 799 Experten<sup>279</sup> sind für Inditex weltweit im Einsatz, um dessen Supply Chains zu überwachen und sicherzustellen, dass alle Zulieferer des Modekonzerns nach dessen Regeln handeln. Dazu gehört beispielsweise das Verbot der Zwangs- und Kinderarbeit, welches im Code of Conduct an erster und zweiter Stelle steht. Im Vergleich zu Primark und H&M verfolgt Inditex eine Regelung, bei der die Altersmindestgrenze für Arbeiter bei 16 Jahren liegt, soweit die nationale Gesetzgebung dies erlaubt. Dagegen akzeptieren die zwei Konkurrenten schon Bewerber ab 15 und Primark sogar bei Ausnahmen auch ab 14 Jahren.<sup>280</sup> Explizite Angaben zu Themen der Modernen Sklaverei kann man auf den Internetseiten des Unternehmens nicht finden. Unter dem Titel „Inditex and human rights“ betont das Unternehmen in seinem Jahresbericht nochmals sein Engagement für den Schutz von Menschenrechten.<sup>281</sup> Der Code of Conduct and Responsible Practices und der Code of Conduct for Manufacturers and Suppliers stellen das Mittel dar, mit dem das Unternehmen den Schutz von Menschenrechten verfolgt und sicherstellen will. Durch Initiativen mit IndustriALL, UNI Global Union oder der Internationalen Arbeitsorganisation will Inditex seine Anstrengungen belegen. Ein Grund, dass es Probleme wie die der modernen Sklaverei nicht aktiv anspricht, könnte sein, dass die Ergebnisse der Audits aus dem Jahr 2015 keine Verstöße der Betriebe gegen das Verbot von Kinderarbeit oder Zwangsarbeit verzeichnen konnten.<sup>282</sup> Dabei kam es eher zu Verstößen gegen die Regelungen der Überstunden und den Standards der Unterbringung von Arbeitern. Inditex erlaubt im Jahresbericht einen tiefen Einblick in die Prozesse der Auditierung. Zu den Inditex-Compliance-Programmen gehören verschiedene Phasen und unterschiedliche Audits. Die erste Phase dreht sich vor allem um die Schulung verschiedener interner Berufsgruppen des Unternehmens und der Zulieferer. Angestellte aller Abteilungen absolvieren Trainings zum Thema Nachhaltigkeit, die meist durch das Sustainability Team organisiert werden. Inditex gibt an, im Jahr 2015 damit 184 neue Angestellte<sup>283</sup> erreicht zu haben. Bei einer Gesamtzahl von insgesamt 162.450 Mitarbeitern

---

<sup>278</sup> Vgl. Inditex (2015), S.40

<sup>279</sup> Inditex (2017f)

<sup>280</sup> Primark (2017a), S.8

<sup>281</sup> Vgl. Inditex (2015), S.26

<sup>282</sup> Inditex (2015), S.44

<sup>283</sup> Inditex (2017f)

erscheint diese Zahl jedoch sehr gering. Der Anteil der geschulten Zulieferer sieht dagegen sehr gut aus. 75% der Zulieferer<sup>284</sup>, mit denen Inditex zusammenarbeitet, erlernten Methoden und Kenntnisse zum Verbessern der eigenen Geschäftssituation. Die zweite Phase nennt sich Pre-Assessment und wird bei neuen Lieferanten durchgeführt, die noch nicht von Inditex aufgenommen wurden. Durch unangekündigte Kontrollen soll überprüft werden, ob die Kandidaten dem Code of Conduct entsprechen. Überwinden sie diese Hürde, verpflichten sie sich im nächsten Schritt, alle Forderungen von Inditex zu respektieren und an allen Programmen teilzunehmen, die das Unternehmen für seine Lieferanten vorsieht. Nun erfolgt eine tiefere Analyse des Zulieferers und aller seiner Betriebe, um Verbesserungspotenziale zu entdecken und Mängel zu beheben. Dabei wird die Einrichtung inspiziert, Dokumente<sup>285</sup> werden auf ihre Existenz und Richtigkeit geprüft und Interviews mit Managern, Arbeitern und Gewerkschaften<sup>286</sup> durchgeführt. Die Ergebnisse der „social audits“ werden genutzt, um zusammen mit der Einkaufsabteilung, dem Lieferanten und dritten Organisationen einen Corrective Action Plan zu erarbeiten, dessen Maßnahmen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes umgesetzt werden müssen. Bei schwerwiegenden Verletzungen der Vorgaben muss der Lieferant unter strengen Auflagen alle Maßnahmen innerhalb von 6 Monaten realisiert haben, um weiterhin anerkannt zu sein und Aufträge von Inditex zu erhalten.<sup>287</sup> Die anschließende Umsetzung wird im Rahmen von Folgekontrollen von lokalen Mitgliedern des Sustainability Teams überwacht und begleitet. Je besser die Lieferanten in den Audits abschneiden, desto seltener bekommen sie von den Auditoren Besuch. Bemerken die Teams jedoch eine Verschlechterung der Situation im Betrieb, verkürzen sich die Abstände zwischen Kontrollbesuchen.<sup>288</sup> Darüber hinaus wird für jeden Betrieb individuell entschieden, in welcher Häufigkeit die Werkstätte überprüft werden soll.<sup>289</sup> Damit kann das Unternehmen auf Entwicklungen in der jeweiligen Region schnell reagieren, wenn zum Beispiel durch plötzliche Flüchtlingsströme das Risiko für ausbeuterische Praktiken gegenüber Flüchtlingen enorm ansteigt.<sup>290</sup> In Asien führte Inditex 2015 die meisten „social audits“ durch. Statistisch gesehen benötigte dabei jeder Betrieb meist nur einen Folgebesuch der Auditoren, um die Maßnahmen des Corrective Action Plans zu erfüllen. In Amerika jedoch fällt auf, dass, obwohl nur 64

---

<sup>284</sup> 1.300 von 1.725 Zulieferern, siehe Inditex (2017f)

<sup>285</sup> Beinhaltet Lohnabrechnungen der Arbeiter, Arbeitsstundenübersichten, Protokolle zu Produktionseinheiten, nötige Zulassungen und Genehmigungen etc. siehe Inditex (2017g)

<sup>286</sup> Vgl. Inditex (2017g)

<sup>287</sup> Vgl. Inditex (2015), S.50

<sup>288</sup> Vgl. Inditex (2017f)

<sup>289</sup> Vgl. Inditex (2015), S.44

<sup>290</sup> So geschehen in der Türkei, weshalb produzierende Firmen wie Primark dort ihre Vorgehensweise bei Audits angepasst haben.

Anfangsaudits in diesem Bereich durchgeführt wurden, in der Zeit danach 396 Kontrollbesuche<sup>291</sup> getätigt werden mussten. Die betroffenen Betriebe wurden demnach mehrmals besucht und bei der Durchsetzung der geforderten Verbesserungen unterstützt. Gründe dafür könnten fehlender Wille der Verantwortlichen sein oder auch mangelhafte Ressourcen, die eine zeitnahe Umsetzung behindern.

Neben den sozialen Aspekten des Codes of Conduct kann Inditex auch weitere Audits veranlassen. Sogenannte „special audits“ legen ihren Fokus individuell und können somit Inspektionen zu Themen wie beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit beinhalten. Seit 2013 erweitern zudem Traceability Audits die Überwachungsmöglichkeiten von Seiten des spanischen Modekonzerns.<sup>292</sup> Diese kontrollieren die Richtigkeit der Angaben über Charakteristiken aus dem Manufacturer-Management-System mit der vorgefundenen Situation im Betrieb. Daraufhin wird im vierten Schritt des Compliance-Programms jeder Betrieb bewertet und einer Kategorie zugeordnet.<sup>293</sup> Im Jahr 2015 erreichten demnach laut eigenen Angaben 88% der Lieferanten die beste oder zweitbeste Kategorie.<sup>294</sup> Das bedeutet eine Steigerung von ca. 16% innerhalb von vier Jahren.<sup>295</sup> Der Überwachungsprozess von Inditex scheint sich also zu lohnen und für bessere Bedingungen in den Betrieben zu sorgen.

Um die Effektivität der Audits aufrechtzuerhalten, werden interne und externe Auditoren regelmäßig über neue Abläufe, Standards und Regelwerke informiert und nehmen selbst an vom Sustainability Team organisierten Trainings teil. Wenn es nötig ist, erhalten sie außerdem situationsspezifische Schulungen zu ihren Einsatzorten.<sup>296</sup> Sollten trotz aller Anstrengungen Mitarbeiter in den Supply Chains Zweifel an den Praktiken ihrer Arbeitgeber haben beziehungsweise wollen sie Inditex über Missstände in seinen Lieferketten informieren, können sie sich postalisch, via E-Mail ([comitedeetica@inditex.com](mailto:comitedeetica@inditex.com)<sup>297</sup>) oder Fax an den Modekonzern wenden. Das Ethikkomitee des Unternehmens kümmert sich um diese Beschwerden.<sup>298</sup> Wie die Gruppe Lösungen für Beschwerden erarbeitet, wird aus den Unterlagen, die Inditex zugänglich macht, nicht deutlich. Es wird nur angegeben, dass das Komitee mit der Überwachung und Anleitung im Fall von Beschwerden betraut ist.<sup>299</sup> Auch dieser Beschwerdemechanismus weist

---

<sup>291</sup> Vgl. Inditex (2015), S.44

<sup>292</sup> Vgl. Inditex (2015), S.42

<sup>293</sup> Siehe Inditex(2015a), S.45

<sup>294</sup> Vgl. Inditex (2015), S.45

<sup>295</sup> 2015 arbeitete Inditex dabei insgesamt mit 1.725 Lieferanten zusammen, statt nur mit 1.490 wie in 2014.

<sup>296</sup> Vgl. Inditex (2015), S.41

<sup>297</sup> Auf diesem Wege können ebenso Anregungen oder Fragen zur Interpretation der Vorgaben geäußert werden.

<sup>298</sup> Das Ethikkomitee besteht aus den Direktoren der Personal- und CSR-Abteilung, dem Internal Audit Director und dem Generalsekretär beziehungsweise Director of Legal Compliance.

<sup>299</sup> Vgl. Inditex (2012a), S.19



Lücken auf, vor allem in Bezug auf Kommunikation und Effektivität gegenüber den Mitarbeitern der Lieferketten.

Beim Management seiner Einkaufspraktiken setzt Inditex vor allem auf Mitarbeitertraining der Einkaufsabteilung sowie einzelne Aspekte der Strategieplanung für verantwortungsbewusstere Entscheidungen.<sup>300</sup> Letztere betreffen beispielsweise den Einkaufsprozess oder die Prinzipien, nach denen Entscheidungen getroffen werden und sollen dadurch verhindern, dass Lieferanten Verträge aufgrund von schlechter Planung brechen.<sup>301</sup> Die Trainingsprogramme sind darauf ausgerichtet, das Verständnis des Codes of Conduct und anderer interner Richtlinien zu intensivieren sowie zu verdeutlichen, welchen eigenen Einfluss Einkäufer während des Tagesgeschäfts auf die Betriebe ausüben. Um direkte Rückmeldungen zu seinen Vorgehensweisen zu erhalten, wird das Team der Einkaufsabteilung bei der Auswertung der Auditierungsergebnisse und dem anschließenden Verbesserungsprozess durch das Sustainability Team miteinbezogen. Darüber hinaus erhalten Mitarbeiter auf Konzernebene weitere Schulungen zu verantwortungsbewusstem Einkaufspraktiken.<sup>302</sup> Das ist allerdings recht allgemein formuliert und es gibt keinen Hinweis auf die nähere Ausgestaltung, welchen Regeln die Einkäufer folgen müssen. Deswegen kann man hier nur die Absicht von Inditex belegt sehen, den eigenen Einfluss auf schlechte Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben zu reduzieren. Die Umsetzung bleibt nur teilweise transparent.

Das Unternehmen gibt zusätzlich an, zusammen mit anderen Marken durch den Austausch von Erfahrungen gemeinsame Handlungswege innerhalb der Einkaufsbeziehung zwischen Lieferant und Abnehmer zu entwickeln.<sup>303</sup> Eventuelle Ergebnisse dieser Zusammenarbeit nennt Inditex nicht.

Durch die Vorschrift, alle an der Produktion für Inditex beteiligten Betriebe in das Manufacturer Management System einzupflegen, erreicht das Unternehmen eine geradezu vollständige Abdeckung aller Betriebe mit Überprüfungen durch seine Auditoren. Inditex kann ein sehr ausführliches Kontrollprogramm vorweisen, welches den Auditoren ermöglicht, individuell auf Betriebe eingehen zu können, indem sie die Inhalte auf deren konkrete Situation anpassen.

---

<sup>300</sup> Vgl. Inditex (2015), S.52

<sup>301</sup> Vgl. Inditex (2017d)

<sup>302</sup> Vgl. Inditex (2015), S.52

<sup>303</sup> Vgl. Inditex (2015), S.52

## Due Diligence

Laut Annual Report 2015 stützt sich das Unternehmen bei der Risikoüberwachung vor allem auf sein Enterprise Risks Management. Die dazugehörige Richtlinie gibt die „wichtigsten Prinzipien, Hauptrisikofaktoren und allgemeine Handlungsweisen vor, wie Gefahren behandelt und kontrolliert“<sup>304</sup> werden sollen. Diese Vorgaben werden durch mehrere interne Richtlinien erweitert, beispielsweise durch den Code of Conduct and Responsible Practices. Letzterer soll die Grundregeln darstellen, nach denen sich die Due Diligence bei Inditex richtet.<sup>305</sup> Jedoch findet sich in dem Dokument keine Hinweise auf Vorgehensweisen zur Identifizierung von Risiken oder wie man mit entdeckten Risiken umgeht. Geht man davon aus, dass die Angaben aus dem Annual Report von 2014 noch stimmen und aktuell sind, so findet man im Risk Management Manual den Prozess zum Umgang mit Risiken. In einer Karte werden Risiken nach drei Kriterien sortiert, um deren Wichtigkeit für das Unternehmen bewerten zu können. Dabei spielen der mögliche Einfluss eines Risikos und die Eintrittswahrscheinlichkeit eine große Rolle und wie das Unternehmen auf diese Gefahr bereits vorbereitet ist.<sup>306</sup> Drei Bereiche im Unternehmen können zur Anpassung und Entwicklung dieser Karte beitragen und gelten somit als Quelle zur Identifizierung neuer Gefahren: die einzelnen Unternehmensbereiche von Inditex, das Risk Management Department und die Mitglieder der Internal-Audit-Abteilung.<sup>307</sup> Ein ähnliches Konzept, aber mit anderem Ansatz, bildet die „materiality analysis“ aus dem Geschäftsbericht 2015, die in Form eines Koordinatensystems wichtige Themen gliedert und priorisiert, die von Stakeholdern als relevant bewertet wurden. Der Fokus liegt somit besonders auf der Wirkung des Unternehmens auf die Situation anderer externer Gruppen. Die Erkenntnisse der „materiality analysis“ sollen es Inditex ermöglichen, seine Strategie auf die Bedürfnisse der involvierten Gruppen innerhalb der Lieferketten auszurichten.<sup>308</sup> Dementsprechende Stärken innerhalb der Supply Chain sollen mit Hilfe von Corrective Action Plans gestärkt und Schwächen behoben werden. Da alle Lieferanten eine solche Liste mit Verbesserungsmaßnahmen erhalten, egal welches Rating sie bekommen haben<sup>309</sup>, kann schon im Voraus gegen potenzielle Risiken vorgegangen werden. Ebenso kann Inditex bei der Gestaltung von Weiterbildungsinitiativen und -programmen für Clusterregionen auf solche

---

<sup>304</sup> Inditex (2015), S.236, Originalzitat: “In this context, the Enterprise Risks Management Policy of the Group sets the overarching principles, key risk factors and the general action lines to manage and control the risks which affect the Group.”

<sup>305</sup> Vgl. Inditex (2012a), S. 5

<sup>306</sup> Vgl. Inditex (2014)

<sup>307</sup> Vgl. Inditex (2014)

<sup>308</sup> Vgl. Inditex (2015), S.27

<sup>309</sup> Vgl. Inditex (2015), S.50

potenziellen Risiken hinweisen und sie in die Agenda mitaufnehmen. Das ermöglicht eine flexible und schnelle Reaktion auf neue Trends oder Entwicklungen von Seiten des Unternehmens. Dafür sorgen auch die Beiträge von externen Gruppen wie Mitarbeitern, NGOs oder Gewerkschaften. Vor allem der Einfluss von IndustriALL ist vielen Dokumenten und Programmen sichtbar.<sup>310</sup> So arbeiten beispielsweise seit 2016 Experten der lokalen Gewerkschaften in den bekleidungsproduzierenden Clustern mit und betreuen und begleiten die dort ansässigen Zulieferer in ihrer Entwicklung.<sup>311</sup> Ziel dabei ist es, die Beziehungen zwischen Lieferanten und Gewerkschaften in Regionen aufzubauen und zu fördern, in denen diese unterentwickelt sind oder mit Misstrauen betrachtet werden.

Der Modern Slavery Act fordert u.a. Einblick in die Risikomanagementprozesse bei konkreten Fällen und wie damit umgegangen wurde. Dies bleibt das Unternehmen bisher schuldig, obwohl während der Audits im Jahr 2015 beispielsweise 325 Verstöße<sup>312</sup> festgestellt wurden. Man kann nur Vermutungen anstellen, wie das Unternehmen in solchen Fällen vorgeht. Im Fall von entdeckter Kinderarbeit gibt es, laut Code for Manufacturers and Suppliers zum Beispiel Leitlinien, nach denen in dieser Situation gehandelt werden muss. Dabei steht, ähnlich wie bei H&M, das betroffene Kind im Mittelpunkt der Maßnahmen, deren Umsetzung vom Sustainability Team oder lokalen NGOs vor Ort überwacht werden. Der Arbeitgeber des Opfers ist für dessen Rückführung in die Familie zuständig und muss auch alle anfallenden Kosten tragen, bis das Kind das legale Arbeitsalter erreicht hat, beispielsweise den fehlenden Lohn kompensieren oder ein Familienmitglied einstellen. Wenn das betroffene Kind alt genug zum Arbeiten ist, darf es seine ehemalige Position vom Arbeitgeber zurückfordern.<sup>313</sup>

Über die Due Diligence von Inditex kann man als Leser der öffentlich zugänglichen Informationen nur schwer etwas finden. Es scheint passende Prozesse im Unternehmen zu geben, um Risiken im Geschäftsfeld zu erkennen und zu bewerten. Die „materiality analysis“ und das Risk Management Manual garantieren dabei die Einbeziehung von unterschiedlichen Positionen und Sichtweisen aus dem internen und externen Bereich der Firma. Alle Themen, die in der „materiality analysis“ auftauchen, werden auch im Geschäftsbericht aufgenommen und besprochen. Auf diesem Wege klärt das Unternehmen auf, wie es mit diesen Problematiken umgeht. Einen allgemeinen Leitfaden, nach welchen Schritten das Risikomanagement bei

---

<sup>310</sup> Siehe Inditex (2015), S.56-57

<sup>311</sup> Vgl. Inditex (2017d)

<sup>312</sup> Inditex (2015), S.41

<sup>313</sup> Vgl. Inditex (2017d)

Inditex abläuft, liefert vermutlich das Risk Management Manual, das jedoch nicht öffentlich verfügbar ist.

Ein Fokus auf Aspekte der modernen Sklaverei ist aus der „materiality analysis“ nicht erkennbar. Auch hier lassen sich diese unter dem Sammelbegriff „Menschenrechte“ zusammengefasst finden. Zusammen mit den industriellen Beziehungen stellen sie als „human rights and industrial relations in the supply chain“ das wichtigste Thema im Koordinatensystem dar – intern sowie extern. Inditex ist sich der Relevanz dieses Aspekts scheinbar bewusst und reagiert darauf mit seiner „Traceability“-Kampagne.

### **Risikomanagement**

Die Vorgehensweise bei identifizierten Risiken innerhalb des Unternehmens ist bei Inditex nicht klar. Laut Geschäftsbericht aus dem Jahr 2014 existiert ein Risk Management Department, an das alle Geschäftsbereiche des Konzerns berichten und eventuelle entdeckte Gefahren weitergeben können.<sup>314</sup> Wie die Mitarbeiter mit diesen Informationen umgehen und wie sie sie nutzen, wird nicht erläutert. Nimmt man die Vorgehensweise der „materiality analysis“ als Grundlage, folgt vermutlich eine Priorisierung der einzelnen Risiken nach interner sowie externer Relevanz. Wie danach weiterverfahren wird, ist ungewiss und nicht der Unternehmensinternetseite zu entnehmen.

Über bereits bekannte Länder- oder Branchenrisiken klärt der spanische Modekonzern nicht auf. Nur kurz wird auf die Forest Product Policy hingewiesen, die Primärwälder vor der Zerstörung und dem Aussterben schützen soll, indem nur zertifizierte Rohstoffe verwendet werden sollen, die nachweislich nicht aus gefährdeten Waldregionen oder Schutzgebieten stammen.<sup>315</sup> Oftmals verweist das Unternehmen auf sein Compliance-Programm, wenn nach der Methode gefragt wird, wie Risiken erkannt werden. Das Compliance-Programm ist sehr ausführlich und deckt viele verschiedene Bereiche innerhalb der Audits ab. Es kann durchaus einen guten Überblick über die Situation der Lieferanten geben und Gefahren aufdecken, mit denen sich diese konfrontiert sehen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dies ausreichend ist. Leider scheint auch Inditex kein Belohnungssystem anzubieten, das Mitarbeiter animiert, mögliche oder tatsächliche Risiken zu erkennen und zu melden.

---

<sup>314</sup> Vgl. Inditex (2014)

<sup>315</sup> Vgl. Inditex (2015), S.32

## **KPI**

Inditex macht keine Angaben zu KPIs in Bezug auf Menschenrechte. Im Geschäftsbericht für das Jahr 2015 werden nur Leistungsindikatoren für finanzielle Risiken erwähnt. Jedoch fehlen auch dazu nähere Informationen zu den genauen Faktoren.

## **Mitarbeitertraining**

Wie bereits in vorigen Abschnitten angesprochen, bietet Inditex ein breit ausgelegtes Trainingsprogramm für seine Mitarbeiter sowie für Geschäftspartner an. So erhalten alle Angestellten von Inditex Schulungen, die das Bewusstsein der Teilnehmer für ein nachhaltigeres Geschäftsmodell erweitern sollen.<sup>316</sup>

Mit der Unterzeichnung des Code of Conduct verpflichten sich Zulieferer an diesen Angeboten teilzunehmen beziehungsweise sie ihren Mitarbeitern zugänglich zu machen. Dies ist ein zentraler Punkt des Strategic Plan 2014-2018, den Inditex ins Leben rief, um die Beziehung zu Lieferanten zu leiten und zu vertiefen. Dabei werden die Inhalte solcher Kurse auf den jeweiligen Lieferanten angepasst, indem u.a. der Kenntnisstand sowie die geographischen Gegebenheiten berücksichtigt werden.<sup>317</sup> Zusätzliches Wissen wird somit entweder durch Gruppenkurse mit Angestellten mehrerer Zulieferer oder in Form von Einzeltrainings vermittelt. Im Zentrum dieser Kurse steht nicht nur die Weiterbildung der Teilnehmer, sondern es wird auch versucht, im Rahmen solcher Veranstaltungen Lieferanten dafür zu begeistern, proaktiv weitere Schritte hin zu mehr Nachhaltigkeit zu gehen.<sup>318</sup>

Weiterbildungsprogramme sind auch Bestandteil der Trainings von Auditoren – internen wie externen. Sie werden dabei über neue Regelungen innerhalb der Inditex Group informiert oder erhalten speziell für ihren Tätigkeitsbereich zugeschnittene Trainings.<sup>319</sup> Ein erfolgreiches Ergebnis dieser Weiterbildungskurse war die Zulassung von fünf internen Auditoren als SA8000-Auditoren, verliehen von der NGO Social Accountability International (SAI).<sup>320</sup> Dieser freiwillige Sozialstandard basiert auf den Vorgaben der ILO und der Vereinten Nationen und überprüft die Einhaltung von Mindeststandards unter Einbeziehung von Mitarbeiterbefragungen und Stakeholdern bei produzierenden Unternehmen.<sup>321</sup>

---

<sup>316</sup> Vgl. Inditex (2017f)

<sup>317</sup> Vgl. Inditex (2015), S.53

<sup>318</sup> Vgl. Inditex (2015), S.53

<sup>319</sup> Vgl. Inditex (2015), S.41

<sup>320</sup> Vgl. Inditex (2015), S.41

<sup>321</sup> Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit (2015)

Als direktes Bindeglied zwischen Inditex und den Zulieferern kommt den Einkäufern eine besondere Rolle zu. Um dieser gerecht zu werden, nehmen die Mitarbeiter regelmäßig an diversen Trainings und Weiterbildungen teil, die ihnen den Einfluss ihrer Handlungen auf den Betrieb des Lieferanten verdeutlichen und somit ein höheres Bewusstsein für ihre Arbeit schaffen sollen.<sup>322</sup> Auf die eigene Funktion im Unternehmen zugeschnittene Kurse werden auch Angestellten aus den Design-Teams angeboten.<sup>323</sup>

### 3.4.3 Inkorporation des KnowTheChain Fragenkatalogs

Zu Beginn des KnowTheChain-Antwortbogens bekräftigt Inditex nochmals seine im Unternehmen herrschende Null-Toleranz-Politik bei den Themen Sklaverei, Menschenhandel und Zwangsarbeit. Um die Umsetzung und Einhaltung seiner diesbezüglichen Richtlinien kümmert sich die interne Nachhaltigkeitsabteilung. Deren Direktor berichtet direkt an Inditex' CEO und Chairman Pablo Isla.<sup>324</sup> Diese direkte Verbindung ermöglicht einen schnellen Reaktionszeitraum für unternehmensweite Entscheidungen.

Wie bereits erwähnt, ist das Sustainability Team für die Weiterbildung und Schulung von Mitarbeitern und Lieferanten im Bereich Nachhaltigkeit verantwortlich. Alle neuen Angestellten im Hauptsitz in A Coruña durchlaufen eine solche Schulung.<sup>325</sup> Ebenso sprachen im Jahr 2015 434 Angestellte von Inditex aus den Einkaufs- und Produktteams mit Mitgliedern von verschiedenen Standorten über ihre Erfahrungen mit lokal organisierten Projekten des Unternehmens in ihren Heimatregionen.<sup>326</sup> Die angebotenen Kurse werden somit auch durch praxisbezogene Beispiele ergänzt, um das Wissen der Mitarbeiter zu vertiefen.

Eine Frage, die sich bei der Analyse des Jahresberichts von Inditex ergab, kann anscheinend durch den KnowTheChain-Antwortbogen klargestellt und beantwortet werden. Letzterer besagt, dass nicht nur Mitarbeiter höherer Positionen in der Einkaufsabteilung Schulungen und Kurse zu verantwortungsbewussten Einkaufspraktiken erhalten, sondern dass alle Angestellten dieses Bereichs darüber informiert werden.<sup>327</sup> Leider wird aber auch hier wieder versäumt, über die genauen Inhalte der Trainings Auskunft zu geben, sodass eine Bewertung nur oberflächlich durchführbar ist.

---

<sup>322</sup> Vgl. Inditex (2015), S.52

<sup>323</sup> Vgl. Inditex (2015), S.35

<sup>324</sup> Seit 2011 CEO und Chairman von Inditex.

<sup>325</sup> Vgl. Inditex KTC Statement (2016), S.5

<sup>326</sup> Vgl. Inditex KTC Statement (2016), S.8

<sup>327</sup> Vgl. Inditex KTC Statement (2016), S.5

Obwohl Inditex sehr offen und transparent seine Ergebnisse von Lieferanteanalysen und Audits präsentiert, so gibt es auf der anderen Seite keine Informationen über den genauen Standort oder die Namen seiner Zulieferer frei. Jedoch werden diese Daten mit der Gewerkschaftsvereinigung IndustriALL geteilt<sup>328</sup>, um gemeinsame Projekte in den Betrieben zu ermöglichen<sup>329</sup>, die sich teilweise auch den Themen Menschenhandel und Zwangsarbeit widmen.<sup>330</sup>

Das Thema Traceability in der Supply Chain spielt eine sehr große Rolle im Geschäftsbericht von Inditex aus dem Jahr 2015. Dementsprechend hat sich das Unternehmen bis 2018 das Ziel gesetzt, eine gänzliche Nachverfolgbarkeit in allen Stufen der Lieferkette zu erreichen. Das ist ein ambitioniertes Projekt, über dessen Fortschritt man in den Unterlagen des Konzerns jedoch keine Hinweise finden konnte. Das Unternehmen äußert sich nicht kritisch zum Erreichen dieser Vorgabe, doch es bleibt offen, inwieweit Inditex seinem Ziel schon nähergekommen ist oder wie viel bis dahin noch getan werden muss.

#### 3.4.4 Fazit Inditex

Inditex liefert von allen drei betrachteten Unternehmen den umfangreichsten und aufschlussreichsten Blick auf die Struktur und Ergebnisse seiner Auditierungsmaßnahmen. Allerdings ohne dabei die genauen Standorte oder Namen seiner Lieferanten zu veröffentlichen. Besonders hervorzuheben ist die Praktik des Unternehmens, alle Überprüfungen unangekündigt durchzuführen und hauptsächlich mit externen Auditoren aus internationalen Organisationen und Firmen zusammenzuarbeiten. Neben der Darstellung der einzelnen Audittypen kann der Leser des Geschäftsberichtes die Entwicklung der Zulieferer nachverfolgen und die Ergebnisse der letzten Kontrollen nach Regionen einsehen. Dies ermöglicht den Fokus auf das Thema Menschenhandel und Zwangsarbeit, welches in den restlichen Bereichen eher unter dem Sammelbegriff Menschenrechte zu finden ist. Ob sich dieser auch innerhalb der KPIs wiederfinden lässt, ist nur zu vermuten und nicht zu belegen. Inditex selbst spricht davon, KPIs zu nutzen, jedoch fehlen nähere Informationen. Ähnlich verhält es sich bei der Gestaltung der Due Diligence im Unternehmen. Es wird auf Dokumente verwiesen, die den Ablauf der damit verbundenen Prozesse bestimmen, aber inhaltliche Angaben werden nicht bereitgestellt.

---

<sup>328</sup> Vgl. Inditex KTC Statement (2016), S.6

<sup>329</sup> Vgl. Inditex (2015), S.48

<sup>330</sup> Vgl. Inditex KTC Statement (2016), S.5

Der Beschwerdemechanismus von Inditex ist gut, da er allen Mitarbeitern, egal ob direkt oder in den Lieferketten angestellt, zugänglich ist. Das Ethikkomitee, das sich u.a. mit eingegangenen Beschwerden befasst und für deren Behebung verantwortlich ist, setzt sich durchgehend aus hohen Entscheidungsträgern zusammen, die über eine direkte Verbindung zum CEO und Chairman des Konzerns verfügen. Beschwerden erreichen dadurch schnell die Verantwortlichen und können zeitnah bearbeitet werden.

Dem Trainingsprogramm von Inditex scheint bisher noch der Fokus auf Menschenhandel und Zwangsarbeit zu fehlen, falls dieser nicht durch den Schwerpunkt Nachhaltigkeit bereits im Weiterbildungsprogramm vertreten ist. Die meisten Kurse für eigene Angestellte von Inditex und Zulieferer beziehungsweise Arbeiter der Supply Chains beziehen sich darauf und bieten auf die Zielgruppen zugeschnittene Schulungen an. Die genaue Ausgestaltung der Angebote für Lieferkettenarbeiter ist dabei jedoch nicht eindeutig. Inwieweit sie in den Trainingseinheiten für Lieferanten vertreten sind, ist nicht aus den Unterlagen zu lesen. Sie sollen außerdem von Projekten zwischen Inditex und der globalen Gewerkschaftsorganisation IndustriALL profitieren, die die Gewährleistung internationaler Arbeitsstandards in den Produktionsstätten des spanischen Modekonzerns kontrollieren. Dieses seit 2014 bestehende Engagement äußert sich auch darin, dass alle Standortdaten der Lieferanten mit der Organisation geteilt werden.

### 3.5 Übersicht: Unternehmensvergleich

Anhand der Ergebnisse aus den einzelnen Unternehmensanalysen kann das Muster gefüllt werden, das zuvor in Kapitel 3.1 auf Grundlage des Modern Slavery Acts dargestellt wurde. Bei der Benotung der Transparenz wird auf ein Vier-Stufen-System gesetzt, das zum Schluss einen Blick auf die durchschnittliche Leistung der drei Firmen zulässt. Auf eine Gewichtung der einzelnen Kategorien wurde absichtlich verzichtet, da für diese keine Anhaltspunkte in der Gesetzesvorlage zu finden sind. Ein ausführlicher Vergleich zwischen den drei Unternehmen ist dem Anhang 3 zu entnehmen.



		<b>Primark</b>	<b>Hennes&amp;Mauritz</b>	<b>Inditex</b>
<b>Allgemeine Forderungen</b>	Von entsprechender Position unterzeichnet	✓	-	-
	Gut sichtbare Positionierung des Links	✓	-	-
	Anwendung der leichten Sprache	✓	-	-
<b>Unternehmensstruktur &amp; Aufbau der Lieferketten</b>	Allgemeine Beschreibung	2	1	1
	Beschreibung der Branche	3	1	2
	Beziehung zu Lieferanten	3	1	1
	Beziehung zu Mitarbeitern	2	2	2
	Beziehung zu externen Organisationen	2	2	1
<b>Interne Richtlinien</b>	Code of Conduct	2	1	1
	Beschwerdesystem	1	2	2
	Audits	2	2	1
	Einkaufspraktiken	1	2	2
<b>Due Diligence</b>	Erfassen von Risiken	2-	2	2
	Umgang mit Risiken	3	2	3
<b>Risiko-management</b>	Erkannte Risiken	1	1	3
	Belohnungssystem	4	4	4
<b>KPI</b>	Nutzung und Ziele	2	3	3
<b>Mitarbeiter-training</b>	Leistungen für eigene Mitarbeiter	2	3	3
	Leistungen für Lieferanten	2	2	1
	Leistungen für Mitarbeiter in den Lieferketten	2	1	3
Notendurchschnitt		2,12	1,89	2,06

Abbildung 3-4: Endbewertung der Transparenz der betrachteten Unternehmen

1 – umfanglich erläutert  
2 – ausreichend erläutert

3 – unzureichend erläutert  
4 – keine Angaben

#### 4. Schlussfolgerung

Bevor näher auf die Ergebnisse der Analyse der drei Unternehmen eingegangen wird, kann folgendes festgestellt werden: Primark, Hennes&Mauritz sowie Inditex folgen alle dem Gesetz. Sie haben ein entsprechendes Statement veröffentlicht beziehungsweise werden eines in den nächsten Monaten veröffentlichen. Mit der Informationsfreigabe zu den vorgeschriebenen Bereichen erfüllen sie bereits die gesetzliche Pflicht. Dies gibt jedoch keinen Hinweis auf die Qualität der übermittelten Daten. Wie umfangreich der Inhalt eines Statements gestaltet ist, hängt vom Unternehmen selbst ab. Die Kriterien, nach denen in dieser Arbeit vorgegangen wurde, halten sich an die Vorschläge des britischen Gesetzgebers. Jene sollen die Grundlage bilden, an der sich die Unternehmen orientieren können und welche sie im besten Falle durch zusätzliche Informationen erweitern und vervollständigen. Es stellt sich demnach nicht die Frage, ob die Unternehmen dem Gesetz entsprechen, sondern wie sie dies tun.

Die Analyse hat vier Erkenntnisse ermöglicht:

1. Alle drei Unternehmen erfüllen die allgemeinen Forderungen des Modern Slavery Acts.
2. Alle drei Unternehmen berichten teilweise zu oberflächlich.
3. Nur zwei der drei Unternehmen können in großem Maße ihre Regelungen durchsetzen.
4. Nur eins der zwei Unternehmen konnte konkrete Maßnahmen gegen moderne Sklaverei vorweisen.

Primark, H&M und Inditex können in fast allen betrachteten Bereichen gute Ansätze präsentieren. Das Risiko moderne Sklaven in den eigenen Lieferketten zu haben, ist ihnen bekannt und dessen Verhinderung ist Ziel einer Reihe von Maßnahmen, wie zum Beispiel Regeln im Code of Conduct, Schulungen von Mitarbeitern oder besonderen Überwachungsmaßnahmen. Doch alle drei Unternehmen weisen ebenso Schwächen in ihrem Angebot an Information und Transparenz auf. So fehlt den Angaben zu den genutzten Key Performance Indicators beispielsweise bei H&M die Erläuterung, um welche Indikatoren es sich handelt und wo deren Fokus liegt. Ein ähnliches Problem hat auch Inditex, das, zusätzlich dazu, auch kaum Informationen über den Ablauf der Due Diligence im Unternehmen preisgibt.

Im Zuge der Analyse kristallisierte sich die zweite Erkenntnis heraus: Die Unternehmen berichten an einigen Stellen viel zu oberflächlich. Es werden viele gute Maßnahmen genannt, aus welcher Kooperation sie entstanden und für welche Zielgruppe sie geschaffen wurden. Doch es fehlen die Details, die für die Einschätzung der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen unerlässlich sind. Informationen wie der Ablauf von Prozessen, die Anzahl der

erreichten Personen oder die Häufigkeit von Vorgängen können entscheidend sein für die Effektivität einer Handlungsweise und schlussendlich für das Ergebnis, das sie begünstigen soll: die Vermeidung von Menschenhandel und Zwangsarbeit. Das unternehmerische Engagement der Firmen würde dadurch besser messbar werden. Denn wer andere umfassend informiert, viel von sich und seinem Geschäft in dieser Hinsicht preisgibt, beweist den Willen, anderen Marken, Organisationen, Konsumenten und vor allem Kritikern transparent zu zeigen, dass man sich der Probleme bewusst ist und aktiv dagegen vorgeht, anstatt solche Situationen für mehr Profit ausnutzen zu wollen. Dazu gehört auch eine eigene Offenheit gegenüber Missständen und Fehlern, die zur dritten Erkenntnis der Analyse führt: Zwei der drei Firmen können ihren Code of Conduct bei ihren auditierten Lieferanten mit guten Ergebnissen durchsetzen und befinden sich auf einem richtigen Weg zu vollständiger Compliance. Primark liegt im Vergleich zu H&M und Inditex zurück. Die Ergebnisse der Audits legen nahe, dass die Kontrolle durch das Unternehmen weiter ausgebaut und intensiviert werden muss. Verbesserte und strengere Überwachungsmechanismen sollten zum Ziel haben, die Lieferanten stärker in ihrer Entwicklung zu unterstützen, um einen höheren Grad an Konformität mit den vorgegebenen Regelungen zu erreichen. Eine offenere Kommunikation der entdeckten Missstände bei eigenen Zulieferbetrieben und die Reaktion darauf, vor allem bei schweren Verstößen wie Menschenhandel oder Zwangsarbeit, wäre bei allen drei Unternehmen empfehlenswert.

Wenn es um konkrete Maßnahmen gegen Menschenhandel und Zwangsarbeit geht, wie der Modern Slavery Act sie fordert, kann nur Primark diese eindeutig herausarbeiten. Die anderen zwei Firmen sind sich des Themas bewusst, widmen ihm jedoch einzeln keine Aufmerksamkeit in ihren Dokumenten, sondern sehen es eher als eines von mehreren Menschenrechtsproblemen, die es allgemein anzugehen gilt. Diesen Nachteil können H&M und Inditex allerdings mit ihren eigenen ersten Modern Slavery Act Statements leicht ausgleichen, in dem sie fehlende beziehungsweise unvollständige Angaben ausführlicher darstellen und erweitern.

Trotzdem haben alle drei Firmen in der Theorie Mechanismen eingerichtet, um Sklavenarbeit in ihren Lieferketten zu entdecken. Ob ihre eigenen Angaben der Wahrheit entsprechen, kann nur von Menschen beantwortet werden, die die Produktionsstätten regelmäßig besuchen. Bei allen drei Firmen übernehmen u.a. Auditoren aus externen Prüfungsgesellschaften oder Organisationen diese Aufgabe und kontrollieren die Arbeitsbedingungen in den Betrieben der Textilkonzerne. Vor allem durch die Kooperation mit lokalen und internationalen NGOs und dem gegenseitigen Austausch von Informationen haben immer mehr Menschen ein Auge auf

die Betriebe der großen Marken. Zudem wird es dank moderner Technik leichter, Missstände zu dokumentieren und zu melden.

Neben den Bemühungen von Menschenrechtsorganisationen und Regierungen wächst auch das Interesse der Konsumenten an diesem Thema. Als Endkunde dieser globalen Supply Chain wollen sie mehr erfahren über die Prozesse und Arbeitsschritte, von denen sie profitieren. Der Modern Slavery Act unterstützt mit seinen Forderungen all jene in ihren Einkaufsentscheidungen, die selbst nachhaltig handeln wollen. Dieser Absicht folgten die Niederlande im März 2016. Gemeinsam mit Organisationen aus der Textilbranche, Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen bildete sich das Agreement on sustainable Garment and Textile, das u.a. den Kampf gegen gefährliche Arbeitsbedingungen in internationalen Textilbetrieben fortsetzt<sup>331</sup>. Dies wird wahrscheinlich nicht die einzige internationale Initiative bleiben, die sich diesem Ziel verschreibt. Mit steigendem Wohlstand und dem Willen, anderen zu ähnlichem zu verhelfen, wird dieses Thema immer mehr Anhänger finden. Jedoch wird es noch Jahre dauern, bis sich diese Absicht in allen Firmen und Ländern durchgesetzt hat. Und noch viel länger wird es dauern, bis die Zeit der Sklaverei tatsächlich beendet ist.

---

<sup>331</sup> Vgl. Agreement Netherlands (2016)

## 5. Anhang

### Anhang 1: E-Mailverkehr mit Inditex Deutschland

Empfangen am:

01.12.2016

Absender:

Inditex Deutschland

Liebe Sophie,

zunächst möchten wir uns herzlich für Ihre Nachricht und Ihr Interesse an unserer Position bedanken.

Wir können Ihnen versichern, dass Inditex das Anliegen des Modern Slavery Act 2015 sehr ernst nimmt und selbstverständlich der daraus resultierenden Berichtspflicht nachkommt. Diese tritt für das Geschäftsjahr 2016 voll in Kraft, das im Fall von Inditex UK Ende Januar 2017 endet – und das Unternehmen wird den Bericht dann im Zuge seiner Ergebnispräsentation im späteren Verlauf des Jahres veröffentlichen.

Gerne möchten wir Sie darauf hinweisen, dass Inditex eine große Rolle dabei gespielt hat, zur Recherche rund um den Act beizutragen. Der Report ist hier abrufbar <http://www.ethicaltrade.org/resources/corporate-leadership-modern-slavery>. Parallel zum anstehenden Bericht finden Sie Informationsmaterial darüber, was Inditex unternimmt, um moderne Sklaverei in seiner Wertschöpfungskette zu verhindern, auf unserer Website [www.inditex.com](http://www.inditex.com) sowie unserem Jahresbericht [...].

Wir hoffen, wir konnten Ihnen weiterhelfen und wünschen Ihnen alles Gute und viel Erfolg für Ihre Bachelor-Thesis.

Mit besten Grüßen

\*\*\*\*\*

## Anhang 2: Facebook-Chat mit Hennes&Mauritz Deutschland

Empfangen am:

01.12.2016

Empfänger:

Sophie Grütze

Hi Sophie,

wir haben nun Rückmeldung von unseren Kollegen erhalten und können dir mitteilen, dass H&M seine soziale Verantwortung sehr ernst nimmt und verpflichtet sich durch seine Human Rights Policy, die Menschenrechte - wie sie in den UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte festgelegt sind - zu respektieren. Unsere Human Rights Policy umfasst auch moderne Sklaverei, wie sie im Modern Slavery Act 2015 definiert wird. Dieser ist mit den Menschenrechten, wie sie in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte dargelegt werden, eng verbunden. Neben unserer Human Rights Policy, stellen wir spezifische Forderungen, die für alle unsere Business Partner verpflichtend sind. Diese müssen unterzeichnet werden und beinhalten auch unser „Sustainability Commitment for Business Partners“. Das Commitment legt klar fest, dass „Zwangsarbeit, Schuldknechtschaft, Gefängnis- oder illegale Arbeit [nicht akzeptiert werden]. Bei Leiharbeitnehmern ist der Arbeitgeber für die Bezahlung von Arbeitsgenehmigungsgebühren von leih- und/oder ausländischen Arbeitnehmern einschließlich Rekrutierungsgebühren verantwortlich. Die Mitarbeiter werden nicht zur Hinterlegung von „Kautionen“ oder Ausweispapieren bei ihrem Arbeitgeber verpflichtet, und es steht ihnen frei, ihr Beschäftigungsverhältnis unter Einhaltung einer angemessenen Kündigungsfrist zu beenden. Die Bewegungsfreiheit der Arbeitnehmer wird nicht eingeschränkt. Die Vergütung wird vollständig ausbezahlt, und kein Teil wird einbehalten.“

Wir arbeiten im Moment daran, unsere umfassende Modern Slavery Act Stellungnahme weiterzuentwickeln, die auch unseren Menschenrechtsansatz, zentrale Menschenrechtsfragen entlang der Lieferkette und wie wir sie angehen möchten sowie weitere Schritte, die 2016 gemacht wurden, beinhaltet. Das vollständige Statement wird, sobald das laufende Geschäftsjahr (2015-2016) abgeschlossen ist, also Anfang bis Mitte 2017, auf [about.hm.com/en/sustainability.html](http://about.hm.com/en/sustainability.html) veröffentlicht und jährlich aktualisiert. Mehr zu unserer Human Rights Policy kannst du unter <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/policies/policies/human-rights-policy.html> nachlesen.

Solltest du noch weitere Fragen haben, melde dich gerne noch einmal bei uns. Wir wünschen dir einen schönen Tag.

\*\*\*\*\*

Anhang 3: Ausführliche Zusammenfassung zur Transparenz der betrachteten Unternehmen

		Primark	Hennes&Mauritz	Inditex
Allgemeine Forderungen	Von entsprechender Position unterzeichnet.	✓	-	-
	Gut sichtbare Positionierung des Links	✓	-	-
	Anwendung der leichten Sprache	✓	-	-

		Primark	Hennes&Mauritz	Inditex
Mitarbeiter-training	Leistungen für eigene Mitarbeiter	- Seit 2015/16 Trainings zum Thema moderne Sklaverei für Einkaufsabteilung - keine Angaben zur Häufigkeit	- Schulung für Einkaufsabteilung und Merchandiser zum Thema Nachhaltigkeit und verantwortungsbewussten Einkaufspraktiken - alle Mitarbeiter erhalten Kurse zu Nachhaltigkeitsfragen und Menschenrechten - Schulungen für Manager durch SHIFT	- Schulungen zum Bewusstsein erhöhen für alle Mitarbeiter - Weiterbildung von Auditoren zu neuen Standards - Training der Einkaufsabteilung zu besseren Einkaufspraktiken - abgestimmte Kurse für Designer - neue Mitarbeiter erhalten verpflichtende Trainings zu Nachhaltigkeit
	Leistungen für Zulieferer	- Seit 2015/16 Trainings zum Thema moderne Sklaverei - keine Angaben zur Verbreitung und Häufigkeit	- Trainings, um Kenntnisse allgemein und konkret auszubauen	- ¼ der Zulieferer erhielten Trainings für mehr Nachhaltigkeit und Respekt, Erweiterung der Kenntnisse und - Kurse auf ihre Kenntnisse und Betriebe abgestimmt in Gruppen oder einzeln
	Leistungen für Arbeiter in den Lieferketten	- Seit 2015/16 Trainings zum Thema moderne Sklaverei - Kurse zu eigenen Rechten - keine Angaben zur Häufigkeit oder Verbreitung	- Trainings zu eigenen Rechten	- es ist davon auszugehen, dass den Mitarbeitern in den Supply Chain solche Trainings wie den Zulieferern auch zugänglich gemacht werden

		Primark	Hennes&Mauritz	Inditex
Unternehmens- struktur & Aufbau der Lieferketten	Allgemeine Beschreibung	- Kurzdarstellung des Unternehmens mit aktuellen Zahlen und Fakten - Verantwortlich für die Umsetzung der Supply-Chain-Richtlinien ist das Ethical Trade Team mit direkter Verbindung zum CEO u.a.	- Darstellung einzelner Glieder der Lieferkette und deren Aufgaben - keine Verantwortlichkeit innerhalb des Unternehmens zur Umsetzung der Supply-Chain-Richtlinien	- ausführliche Erklärung des Geschäftsmodells - Verantwortlich für die Umsetzung der Supply-Chain-Richtlinien ist das Sustainability Department mit direkter Verbindung zum CEO
	Beschreibung der Branche	- Keine genaue Angabe zu Ländern, in denen für das Unternehmen produziert wird	- Angabe der Länder, in denen es aktiv ist, nach Herstellungsprozessen	- grobe Angabe, in welchen Ländern es aktiv ist
	Beziehung zu Lieferanten	- keine Weitergabe von Informationen zu Lieferanten (Standorte, Namen)	- Ansprechpartner für Zulieferer in allen Produktionsländern - Förderung der Lieferanten hin zum Strategic Supplier - gemeinsame Entwicklung durch engen Kontakt und Trainingsangebote - regelmäßige Besuche der Betriebe durch Mitarbeiter der Production Offices - Hohe Transparenz: Freigabe der Namen und Standorte der Lieferanten aus der ersten und zweiten Ebene	- große Transparenz über Aufbau und Struktur der Lieferanten - keine Angaben zu genauen Standorten und Namen der Lieferanten - Clustersystem für engere Abstimmung und Kontakt - Verbesserung und Vertiefung der Geschäftsbeziehungen durch Strategic Plan 2014-18
	Beziehung zu Mitarbeitern	- Einbeziehen der Arbeiter im Rahmen der Kommunikation der Richtlinien (Rollenspiele und Poster zum Code of Conduct) - Zusammenarbeit mit externen Gruppen zum Wohl der Mitarbeiter (siehe ACT)	- Berücksichtigung der Mitarbeiter bei Beendigung der Geschäftsbeziehung - Einbindung in Trainingsprogramme	- Einbindung von Gewerkschaften innerhalb der Cluster - Verhalten geleitet durch Code of Conduct and Responsible Practices
	Beziehung zu externen Organisationen	- Kooperationen mit ILO, ETI, The Freedom Fund, Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh etc. - Abwerbung von Mitgliedern aus externen Organisationen für das Ethical-Trade-Team - Audits auch durch Prüfgesellschaften	- führen Audits in Betrieben von H&M durch - Kooperation für Bildungsprojekte in Asien - Zusammenarbeit mit ETI, ILO, SHIFT, Better Cotton, Better Work, SAC, Accord on Fire and Building Safety etc.	- Enge Beziehung zu IndustriALL (Finanzierung von Projekten mit Angestellten des Konzerns, Teilen der Lieferantendaten) - Kooperation mit ETI, Better Work, Better Cotton, ILO, Accord on Fire and Building Safety, SAC etc. - Einbindung innerhalb der Cluster - bilden Social Council von Inditex

Fortsetzung Anhang 3

		<b>Primark</b>	<b>Hennes&amp;Mauritz</b>	<b>Inditex</b>
<b>Interne Richtlinien</b>	Code of Conduct	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit (ab 14 bzw. 15 Jahren)</li> <li>- Weitergabe an untere Ebenen der Supply Chain</li> <li>- Dokumentationspflicht von verwendeten Materialien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit (ab 15 Jahren)</li> <li>- direkte Lieferanten sind verantwortlich für die Umsetzung der Standards in unteren Kettengliedern</li> <li>- Sustainability Commitment mit zwei Bewertungsstufen als Leitlinie für nachhaltigere Entwicklung</li> <li>- starke Einbindung der Lieferanten im SIPP (Kennzahlenbewertung, Analyse der Systeme/Kenntnisse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit (ab 16 Jahren)</li> <li>- Kontrolle angegebener Betriebsdaten zur Verhinderung von Outsourcing</li> <li>- Right to Wear Standards für die Bereiche Umwelt, Sozial, Produkt</li> </ul>
	Beschwerdesystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- für alle Angestellten des Konzerns und der Lieferketten</li> <li>- via Telefon und anonym möglich</li> <li>- schnelle Reaktion auf Beschwerden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein globaler Mechanismus für Mitarbeiter von H&amp;M und der Lieferketten</li> <li>- Lieferanten müssen selbst solche Systeme anbieten</li> <li>- Umsetzung und Effektivität nicht einschätzbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- für alle Angestellten des Konzerns und der Lieferketten</li> <li>- Ethikkomitee besetzt durch hohe Entscheidungsträger für die Behebung</li> <li>- Effektivität und Kommunikation nicht einschätzbar</li> </ul>
	Audits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieferanten werden hauptsächlich über Audittermine informiert</li> <li>- Überprüfung von Dokumenten, Betriebsstätten</li> <li>- intern abgestimmte Auslaufprozesse bei Beendigung der Geschäftsbeziehung</li> <li>- keine Informationen zu Folgeaudits und deren Ergebnissen</li> <li>- keine Klarheit welche Ebenen der Supply Chain kontrolliert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durch interne und externe Auditoren</li> <li>- Kontrolle von Tier-1 und Tier-2-Lieferanten</li> <li>- mittelfristige Planung der Beendigung einer Geschäftsbeziehung</li> <li>- Bewertung der Einhaltung des Code of Conduct, der weiteren Entwicklung anhand selbstgesetzter Ziele der Lieferanten, Entwicklung anhand interner KPI</li> <li>- unangekündigte Besuche, wenn nötig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hauptsächlich durch externe Auditoren, aber auch interne</li> <li>- breitgefächerte Audits mit unterschiedlichen Schwerpunkten</li> <li>- CAP bei schweren Verfehlungen eine Frist von max. 6 Monaten</li> <li>- alle Audits sind unangekündigt</li> </ul>
	Einkaufspraktiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- breite Darstellung der Methoden (Berücksichtigung der Kapazitäten, Prompt Payment, Produktion in der Nebensaison)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auf Kooperation konzentrierte Methoden (mittelfristig geplante Produktionsplanung gemeinsam mit den Lieferanten, regelmäßiges Feedback und klare Vorgaben, geschultes Personal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bessere Produktionsplanung in Abstimmung mit geschultem Personal der Einkaufsabteilung</li> <li>- Kooperation mit anderen Marken für gemeinsame Verbesserungen</li> </ul>

		<b>Primark</b>	<b>Hennes&amp;Mauritz</b>	<b>Inditex</b>
<b>Due Diligence</b>	Erfassen von Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozess angepasst an internationale Standards</li> <li>- Einbeziehungen von NGOs, Gewerkschaften</li> <li>- Durchführung nur bei Tier-1-Lieferanten</li> <li>- keine Angabe zu den Inhalten</li> <li>- Anwendung von Impact Assessments</li> <li>- Überprüfung neuer Zulieferer vor Auftragsvergabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung neuer Zulieferer vor Auftragsvergabe</li> <li>- enger Kontakt mit Lieferanten</li> <li>- Datenerfassung für KPIs</li> <li>- Risikoanalyse vor Markteintritt in neue Länder bzw. bei bereits erschlossenen Ländern mit hohen Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung neuer Lieferanten vor Auftragsvergabe</li> <li>- Ziel bis 2018 100%ige Nachverfolgung aller Produkte zu garantieren</li> <li>- Prozesse geleitet durch Enterprise Risk Management Policy und Risk Management Manual (genaue Inhalte werden nicht genannt)</li> <li>- durch Materiality Analysis</li> <li>- Einbeziehung von NGOs, Gewerkschaften und Lieferanten</li> </ul>
	Umgang mit Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine eindeutigen Angaben zu den Vorgehensweisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lösungsrichtlinien mit SHIFT erarbeitet</li> <li>- Jährliche Bewertung der Risiken durch Unternehmensbereiche und den Vorstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine eindeutigen Angaben</li> </ul>

<b>Risiko-management</b>	Erkannte Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausführliche Nennung von Branchenrisiken und betroffenen Risikogruppen und wie in diesen Fällen darauf reagiert wurde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausführliche Nennung von Länderrisiken, Risikogruppen und Branchenrisiken</li> <li>- Priorisierung der 10 wichtigsten Menschenrechts-problemen</li> <li>- Bewertung der eigenen Verantwortung bei jedem entdeckten Fehlverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewertung erkannter Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit</li> <li>- keine Angabe bekannter Risiken</li> </ul>
	Belohnungssystem	-	-	-

<b>KPI</b>	Nutzung und Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf Menschenhandel und Zwangsarbeit innerhalb der Faktoren widergegeben</li> <li>- Einbeziehung von Stakeholdern bei Erarbeitung der Faktoren</li> <li>- keine Angaben zu Ergebnissen oder Effektivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angebliche Nutzung von KPIs</li> <li>- keine Angabe zu den genauen Faktoren oder deren Fokusbereich</li> <li>- KPIs zur Bewertung der Trainingsprogramme geplant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es existieren KPIs, aber keine Angaben zu Inhalten oder Faktoren</li> </ul>
------------	------------------	---	--	--



## 6. Literaturverzeichnis

- (1) **ACT fact sheet (2015):** ACT Action Collaboration Transformation,  
in: [http://www.primark.com/~media/ourethics/annual%20performance/ACT\\_factsheet\\_July2015.ashx](http://www.primark.com/~media/ourethics/annual%20performance/ACT_factsheet_July2015.ashx), 23.02.2017
- (2) **B&HRRC (2014):** Ethiopia: Hennes&Mauritz instructs suppliers to avoid cotton from areas allegedly subject to land-grabbing,  
in: <https://business-humanrights.org/en/ethiopia-hennes-mauritz-instructs-suppliers-to-avoid-cotton-from-areas-allegedly-subject-to-land-grabbing>, 11.03.2017
- (3) **Bley u.a. (2015):** Bley, N.; Hartmann, V.; Orians, W.; CSR aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Roßdorf 2015
- (4) **BPB (2015):** Allain, J; Neubestimmung eines alten Begriffs: Sklaverei und internationales Recht,  
in: <http://www.bpb.de/apuz/216480/sklaverei-und-internationales-recht?p=all>, 31.03.2017
- (5) **Bradley/May (2015):** Bradley, K.; May, T.; Historic law to end Modern Slavery passed,  
in: <https://www.gov.uk/government/news/historic-law-to-end-modern-slavery-passed>, 01.04.2017
- (6) **BSCI (2017):** What is BSCI,  
in: <http://www.bsci-intl.org/content/who-bsci>, 29.03.2017
- (7) **California Transparency Act (2010):** Senate Bill No.657 Human trafficking. 2009-2010,  
in: [https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill\\_id=200920100SB657](https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=200920100SB657), 23.02.2017
- (8) **California Transparency Act FAQ (2017):** Frequently Asked Questions (FAQs) – SB 657,  
in: <https://oag.ca.gov/SB657/faqs>, 02.04.2017
- (9) **CCK – Sumangali Scheme (2017):** Kurzinformation Sumangali Programm,  
in: [www.cleanclothes.at/media/...by.../DE\\_Zusammenfassung\\_Sumangali-Scheme.pdf](http://www.cleanclothes.at/media/...by.../DE_Zusammenfassung_Sumangali-Scheme.pdf), 11.03.2017
- (10) **Darr (2017):** Darr, W.; Grundfragen des Einkaufsmanagements, Hamburg 2017
- (11) **Franchise Tax Board (2017):** State of California Franchise Tax Board - R&TC §23101,  
in: [https://www.ftb.ca.gov/businesses/Section\\_23101.shtml](https://www.ftb.ca.gov/businesses/Section_23101.shtml), 02.04.2017
- (12) **ETI (2017a):** What members sign up to,  
in: <http://www.ethicaltrade.org/node/1192>, 29.03.2017
- (13) **ETI (2017b):** Der ETI Base Code,  
in: [http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/www.ethicaltrade.org/files/shared\\_resources/eti\\_base\\_code\\_-\\_german.pdf?0IE4OmK\\_mbjNfTgqq6ndn8\\_UE3uRi2Ti](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/www.ethicaltrade.org/files/shared_resources/eti_base_code_-_german.pdf?0IE4OmK_mbjNfTgqq6ndn8_UE3uRi2Ti), 06.04.2017
- (14) **ETI Newsletter (2016):** Modern Slavery in Supply Chains – March 2016 No.1,  
in: [http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/www.ethicaltrade.org/files/shared\\_resources/modern\\_slavery\\_newsletter\\_2016-1\\_0.pdf?SsPuGRO9XNuxKkCZvkmRrxS8jmRBI\\_q5](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/www.ethicaltrade.org/files/shared_resources/modern_slavery_newsletter_2016-1_0.pdf?SsPuGRO9XNuxKkCZvkmRrxS8jmRBI_q5), 31.03.2017
- (15) **Fair Hiring Toolkit (2017):** Verité, Fair Hiring Toolkit  
in: <http://helpwanted.verite.org/helpwanted/toolkit>, 23.02.2017
- (16) **Free the Slaves (2015):** Trafficking and slavery fact sheet,  
in: [https://www.freetheslaves.net/wp-content/uploads/2015/01/FTS\\_factsheet-Nov17.21.pdf](https://www.freetheslaves.net/wp-content/uploads/2015/01/FTS_factsheet-Nov17.21.pdf), 31.03.2017

- (17) **Global Development Podcast (2016):** Global development podcast transcript: modern-day slavery in focus,  
in: <https://www.theguardian.com/global-development/2013/apr/19/global-development-podcast-transcript-slavery>, 02.04.2017
- (18) **Global Slavery Index (2017):** Global findings,  
in: <http://www.globalsslaveryindex.org/findings/#>, 31.03.2017
- (19) **Gold u.a. (2015):** Gold, S; Trautrim, A.; Trodd, Z; Modern slavery challenges to Supply chain management, in: Supply Chain Management: An International Journal, Vol.20 Nr.5, S.485-494
- (20) **H&M (2014):** H&Ms Policy on child labour,  
in: <sustainability.hm.com/content/.../Child%20labour%20policy.pdf>, 14.03.2017
- (21) **H&M (2015):** H&M Annual Report 2015,  
in: <https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202015.pdf>, 07.03.2017
- (22) **H&M (2016):** Sustainability Commitment H&M Business Partner,  
in: [http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/de/CSR/Sustainability%20Commitment/Sustainability%20Commitment\\_de.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/de/CSR/Sustainability%20Commitment/Sustainability%20Commitment_de.pdf), 07.03.2017
- (23) **H&M (2017a):** Terms of Use,  
in: <https://www.hm.com/us/customer-service/legal-and-privacy/terms-and-conditions>, 03.03.2017
- (24) **H&M (2017b):** Our Supply Chain,  
in: <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/choose-and-reward-responsible-partners/supply-chain.html>, 07.03.2017
- (25) **H&M (2017c):** Responsible Purchasing Practices,  
in: [www.hm.com/responsiblepurchasing](http://www.hm.com/responsiblepurchasing), 09.03.2017
- (26) **H&M (2017d):** Supplier Compliance Levels in Detail,  
in: <http://www.hm.com/suppliercompliance>, 08.03.2017
- (27) **H&M (2017e):** Monitoring and Grading,  
in: <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/choose-and-reward-responsible-partners/beyond-monitoring/monitoring-grading.html>, 09.03.2017
- (28) **H&M (2017f):** Markets and Expansion,  
in: <https://about.hm.com/en/about-us/markets-and-expansion.html>, 10.03.2017
- (29) **H&M (2017g):** Beyond monitoring,  
in: <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/choose-and-reward-responsible-partners/beyond-monitoring.html>, 10.03.2017

- (30) **H&M (2017h):** A clear stand against child labour,  
in: <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/choose-and-reward-responsible-partners/code-of-conduct/clear-stand-against-child-labour.html>; 12.03.2017
- (31) **H&M (2017i):** 1960-1979,  
in: [https://about.hm.com/en/about-us/history/the-60\\_s---70\\_s.html](https://about.hm.com/en/about-us/history/the-60_s---70_s.html), 14.03.2017
- (32) **H&M (2017j):** Memberships & Collaborations,  
in: <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/about/governance/memberships-and-collaborations.html>, 30.03.2017
- (33) **H&M (2017k):** Whistle blowing,  
in: <https://about.hm.com/en/about-us/corporate-governance/whistle-blowing.html>, 30.03.2017
- (34) **H&M (2017l):** Choose and reward responsible partners – our Conscious Actions,  
in: <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/choose-and-reward-responsible-partners/about.html>, 28.03.2017
- (35) **H&M (2017m):** Sustainability Report 2015,  
in: [sustainability.hm.com/en/sustainability.html#cm-menu](http://sustainability.hm.com/en/sustainability.html#cm-menu), 12.01.2017
- (36) **H&M Deutschland (2016):** Antwort von H&M Deutschland; siehe Anlage 2
- (37) **H&M KTC Statement (2016):** Response to engagement questions,  
in: [https://business-humanrights.org/sites/default/files/H%26M\\_KnowTheChain\\_Response%20to%20engagement%20questions\\_1.pdf](https://business-humanrights.org/sites/default/files/H%26M_KnowTheChain_Response%20to%20engagement%20questions_1.pdf), 14.03.2017
- (38) **H&M Sustainability Report (2015):** H&M Conscious Actions - Sustainability Report 2015,  
in: [https://about.hm.com/content/dam/hmgrouppublic/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/20Sustainability%20report/HM\\_SustainabilityReport\\_2015\\_final\\_intro\\_en.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgrouppublic/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/20Sustainability%20report/HM_SustainabilityReport_2015_final_intro_en.pdf), 07.03.2017
- (39) **Home Office (2015):** Transparency in Supply Chains: a practical guide,  
in: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/471996/Transparency\\_in\\_Supply\\_Chains\\_etc\\_\\_A\\_practical\\_guide\\_\\_final\\_.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/471996/Transparency_in_Supply_Chains_etc__A_practical_guide__final_.pdf), 21.12.2016
- (40) **LO (2012):** Action-oriented research on gender equality and the working and living conditions of garment factory workers in Cambodia;  
in: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_534450.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_534450.pdf), 28.06.2017
- (41) **ILO (2016):** ILO Data Initiative on child labour and forced labour – Standardising the measurement of forced labour,  
in: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_534450.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_534450.pdf), 21.12.2016
- (42) **ILO (2017):** Übereinkommen 138 – Übereinkommen über das Mindestalter für die Zulassung zur Beschäftigung, 1973,  
in: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms\\_c138\\_de.htm](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms_c138_de.htm), 29.03.2017

- (43) **ILO Forced Labour Convention No. 29 (1930):** ILO Forced Labour Convention, 1930 (No.29),  
in: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@asia/@ro-bangkok/documents/generic\\_document/wcms\\_346435.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@asia/@ro-bangkok/documents/generic_document/wcms_346435.pdf), 17.01.2017
- (44) **Inditex (2012a):** Code of Conduct and Responsible Practices,  
in: [https://www.inditex.com/documents/10279/28230/C%C3%B3digo+de+conducta\\_EMPLEADO\\_ENG.pdf/eda135e9-f282-4bff-80db-c7f237507e97](https://www.inditex.com/documents/10279/28230/C%C3%B3digo+de+conducta_EMPLEADO_ENG.pdf/eda135e9-f282-4bff-80db-c7f237507e97), 20.03.2017
- (45) **Inditex (2012b):** Code of Conduct for Manufacturers and Suppliers – Inditex Group,  
in: [https://www.inditex.com/documents/10279/28230/Grupo\\_INDITEX\\_codigo-de-conducta-de-fabricantes-y-proveedores\\_ENG.pdf/ade5106d-f46a-487b-a269-60c2e35cdcf4](https://www.inditex.com/documents/10279/28230/Grupo_INDITEX_codigo-de-conducta-de-fabricantes-y-proveedores_ENG.pdf/ade5106d-f46a-487b-a269-60c2e35cdcf4), 20.03.2017
- (46) **Inditex (2014):** Annual Report 2014 – 1.Scope of the Company’s Risk Management System,  
in: [http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2014/en/annual-accounts/risk-control-systems/scope-of-the-companys-risks-management.php](http://static.inditex.com/annual_report_2014/en/annual-accounts/risk-control-systems/scope-of-the-companys-risks-management.php), 28.03.2017
- (47) **Inditex (2015):** Annual Report 2015,  
in: [https://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex\\_+Annual\\_Report\\_2015\\_web.pdf/d3501c55-8e8f-4936-b8d8-0fc47a543c93](https://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex_+Annual_Report_2015_web.pdf/d3501c55-8e8f-4936-b8d8-0fc47a543c93), 21.12.2016
- (48) **Inditex (2016):** Antwort von Inditex Deutschland; siehe Anlage 1
- (49) **Inditex (2017a):** Our History,  
in: [http://www.inditex.com/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/our_group/our_history), 15.03.2017
- (50) **Inditex (2017b):** News,  
in: [http://www.inditex.com/en/media/news\\_article?articleId=233557](http://www.inditex.com/en/media/news_article?articleId=233557), 16.03.2017
- (51) **Inditex (2017c):** Our business principles,  
in: [https://www.inditex.com/our\\_group/our\\_approach](https://www.inditex.com/our_group/our_approach), 20.03.2017
- (52) **Inditex (2017d):** Code for manufacturers and suppliers,  
in: [https://www.inditex.com/sustainability/suppliers/code\\_conduct](https://www.inditex.com/sustainability/suppliers/code_conduct), 20.03.2017
- (53) **Inditex (2017e):** Integrated Reporting,  
in: [https://www.inditex.com/sustainability/managing\\_sustainability/integrated\\_reporting](https://www.inditex.com/sustainability/managing_sustainability/integrated_reporting), 20.03.2017
- (54) **Inditex (2017f):** Our compliance programme,  
in: [https://www.inditex.com/sustainability/suppliers/compliance\\_programme#panel\\_3](https://www.inditex.com/sustainability/suppliers/compliance_programme#panel_3), 20.03.2017
- (55) **Inditex (2017g):** CSR audits and corrective plans,  
in: [https://www.inditex.com/sustainability/suppliers/csr\\_audits](https://www.inditex.com/sustainability/suppliers/csr_audits), 21.03.2017
- (56) **Inditex (2017h):** 2014-2018 strategic plan,  
in: <https://www.inditex.com/sustainability/suppliers/2014-2018-strategic-plan>, 31.03.2017

- (57) **Inditex (2017i):** Sustainable Management,  
in: [https://www.inditex.com/en/sustainability/managing\\_sustainability](https://www.inditex.com/en/sustainability/managing_sustainability), 01.04.2017
- (58) **Inditex (2017j):** Clusters;  
in: [https://www.inditex.com/en/sustainability/suppliers/working\\_in\\_clusters](https://www.inditex.com/en/sustainability/suppliers/working_in_clusters), 01.04.2017
- (59) **Inditex (2017k):** Key Partners,  
in: [https://www.inditex.com/sustainability/managing\\_sustainability/key\\_partners](https://www.inditex.com/sustainability/managing_sustainability/key_partners), 01.04.2017
- (60) **Inditex (2017l):** Traceability of the supply chain;  
in: <http://www.inditex.com/en/sustainability/suppliers/traceability-of-the-supply-chain>, 01.04.2017
- (61) **Inditex Abbildung (2017):** Business Model,  
in: [www.inditex.com/our\\_group/business\\_model](http://www.inditex.com/our_group/business_model), 28.02.2017
- (62) **Inditex KTC Statement (2016):** Inditex KnowTheChain Engagement Questions,  
in: [https://business-humanrights.org/sites/default/files/documents/Inditex\\_KnowTheChain%20Engagement%20Questions.pdf](https://business-humanrights.org/sites/default/files/documents/Inditex_KnowTheChain%20Engagement%20Questions.pdf), 31.03.2017
- (63) **IndustriALL (2014):** Inditex,  
in: <http://www.IndustriALL-union.org/inditex>, 20.03.2017
- (64) **now the Chain (2017a):** About us, K  
in: <https://knowthechain.org/about-us/>, 08.12.2016
- (65) **now the Chain (2017b):** KnowTheChain benchmarks, K  
in: <https://knowthechain.org/benchmarks/>, 11.06.2017
- (66) **Koch (2011):** Koch, W.: Praktiker-Handbuch Due Diligence. Ganzheitliche Analyse und Bewertung von Unternehmen, Stuttgart 2011
- (67) **Krystek/Fliege (2017):** Krystek, U.; Fliege, S.; Risikomanagement,  
in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v10.html>, 18.01.2017
- (68) **Lake u.a. (2015):** Lake, Q.; MacAlister, J.; Berman, C.; Gitsham, M.; Page, N.; Corporate approaches to addressing modern slavery in supply chains: a snapshot of current practice, 2015
- (69) **Lake u.a. (2016):** Lake, Q.; MacAlister, J.; Berman, C.; Gitsham, M. und Page, N.; Corporate Leadership in Modern Slavery – How have companies respond to the UK Modern Slavery Act one year on?, 2016
- (70) **Landgrabbing in Äthiopien (2016):** Ausverkauf in Äthiopien: Land-Grabbing raubt der Bevölkerung ihre Lebensgrundlage,  
in: <http://www.fluchtgrund.de/2016/11/ausverkauf-in-aethiopien-land-grabbing-raubt-der-bevoelkerung-ihre-lebensgrundlage/29/>, 11.03.2017

- (71) **Läsker (2014):** Läsker, K.; Vorwürfe gegen Billigmode-Kette – Primark am Pranger, in: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vorwuerfe-gegen-billigmode-kette-primark-am-pranger-1.2018078>, 18.03.2017
- (72) **Lexikon der Nachhaltigkeit (2015):** Sozialstandards: SA8000, in: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/sozialstandards\\_sa\\_8000\\_1564.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/sozialstandards_sa_8000_1564.htm), 22.03.2017
- (73) **OECD (2011):** OECD Guidelines for Multinational Enterprises, in: [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises\\_9789264115415-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_9789264115415-en), 06.04.2017
- (74) **OECD Due Diligence Guidance (2015):** OECD-Leitsätze für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht, in: [http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/oecd-leitsaetze-fuer-die-erfuellung-der-sorgfaltspflicht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/oecd-leitsaetze-fuer-die-erfuellung-der-sorgfaltspflicht.pdf?__blob=publicationFile&v=1), 29.03.2017
- (75) **Omidyar/Newcomb (2017):** Omidyar, P; Newcomb, R.; Vision, in: <https://humanityunited.org/about/vision/>, 29.01.2017
- (76) **Öztürk (2014):** Öztürk, A.; Editorial, in: APuZ Aus Politik und Zeitgeschichte, 9-11/2014, Seite 2
- (77) **Peterson (2014):** Peterson, H.; How H&M churns out new styles in just 2 weeks, in: <http://www.businessinsider.com/hm-produces-new-fashions-in-two-weeks-2014-9?IR=T>, 14.03.2017
- (78) **Primark (2016):** Corporate Responsibility Report 2016, in: [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/ar\\_cr\\_2016/2016\\_corporate\\_responsibility\\_report.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/ar_cr_2016/2016_corporate_responsibility_report.pdf), 26.03.2017
- (79) **Primark (2017a):** Verhaltenskodex für Lieferanten (Code of Conduct), in: <https://www.primark.com/~media/ourethics/code%20of%20conduct/new-pdfs/german-primark-code-of-conduct.ashx>, 21.12.2016
- (80) **Primark (2017b):** Code of Conduct Compliance for Supplier Factories Process Overview, in: <https://www.primark.com/~media/ourethics/annual%20performance/compliance-process>, 28.02.2017
- (81) **Primark (2017c):** Über uns, in: <https://www.primark.com/de/uber-uns/about-primark>, 26.03.2017
- (82) **Primark (2017d):** Unsere Filialen, in: <https://www.primark.com/de/unsere-stores>, 26.03.2017
- (83) **Primark (2017e):** Associated British Foods, in: <https://www.primark.com/de/uber-uns/associated-british-foods>, 26.03.2017

- (84) **Primark (2017f):** Code of Conduct Compliance for Supplier Factories Process Overview, in: <https://www.primark.com/~media/ourethics/annual%20performance/compliance-process>, 23.02.2017
- (85) **Primark (2017g):** Associated British Foods plc; Whistleblowing policy, in: [www.abf.co.uk/~pdfs/policies/cr\\_policies\\_whistle\\_blowing.pdf](http://www.abf.co.uk/~pdfs/policies/cr_policies_whistle_blowing.pdf), 23.02.2017
- (86) **Primark (2017h):** Primark Annual Performance 2015, in: <https://www.primark.com/en/our-ethics/our-performance/annual-performance>, 29.03.2017
- (87) **Primark KTC Statement (2016):** Company Engagement Questions: KnowTheChain Apparel & Footwear benchmark, in: [https://business-humanrights.org/sites/default/files/documents/KTC\\_Primark%20response%20June2016\\_v2.pdf](https://business-humanrights.org/sites/default/files/documents/KTC_Primark%20response%20June2016_v2.pdf), 06.04.2017
- (88) **Primark Statement (2016):** Primark Stores Ltd. Modern Slavery Statement 2016, in: <https://www.primark.com/~media/ourethics/modern-slavery-act/primark-msa-statement.ashx?la=en-us>, 21.12.2016
- (89) **Prompt Payment Code (2017):** Home, in: <http://www.promptpaymentcode.org.uk/>, 02.03.2017
- (90) **Agreement Netherlands (2016):** Social and Economic Council of the Netherlands – Agreement on Sustainable Garment and Textile, in: <https://www.ser.nl/en/publications/publications/2016/agreement-sustainable-garment-textile.aspx>, 06.04.2017
- (91) **Shift (2017):** The Shift Approach, in: <http://www.shiftproject.org/what-we-do/>, 10.03.2017
- (92) **Slavery Convention (1926):** United Nations; Slavery Convention, in: <http://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/slavery.pdf>, 23.02.2017
- (93) **Statista (2017a):** Umsatz von Hennes&Mauritz (H&M) weltweit in den Geschäftsjahren 2006 bis 2016 (in Millionen Schwedische Kronen/ Millionen Euro), in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/159047/umfrage/bruttoumsaetze-des-h-m-konzerns-seit-dem-geschaeftsjahr-2004-05/>, 07.03.2017
- (94) **Statista (2017b):** Primark's revenue worldwide from financial year 2007 to 2016 ( in million GBP), in: <https://www.statista.com/statistics/383785/primark-revenue-europe/>, 07.03.2017
- (95) **Statista (2017c):** Top 10 der größten Mode- und Bekleidungshändler in Europa nach Umsatz im Jahr 2015 (in Milliarden Euro), in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/510917/umfrage/top-10-der-der-groessten-mode-und-bekleidungshaendler-in-europa-nach-umsatz/>, 18.03.2017
- (96) **Strohmaier (2014):** Strohmaier, B.; Ist Primark tragbar oder unerträglich?, in: <https://www.welt.de/icon/article128564934/Ist-Primark-tragbar-oder-unertraeglich.html>, 16.02.2017

- (97) **UN Guiding Principles (2011):** UN Guiding Principles on Business & Human Rights – Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework,  
in: [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf), 29.03.2017
- (98) **UN Supplementary Convention (1956):** United Nations Supplementary Convention on the Abolition of Slavery, the Slave Trade, and Institutions and Practices Similar to Slavery,  
in: <http://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/slaverytrade.pdf>, 06.04.2017
- (99) **Understanding Sumangali (2012):** Understanding the Characteristics of the Sumangali Scheme in Tamil Nadu Textile & Garment Industry and Supply Chain Linkages,  
in: [http://www.fairlabor.org/sites/default/files/understanding\\_sumangali\\_tamil\\_nadu\\_0.pdf](http://www.fairlabor.org/sites/default/files/understanding_sumangali_tamil_nadu_0.pdf), 11.03.2017
- (100) **US Department of Labor’s List (2016):** US Department of Labor, List of goods produced by child labour or forced labour. Required by the Trafficking Victims Protection Reauthorization Act of 2005,  
in: [https://www.dol.gov/sites/default/files/documents/ilab/reports/childlabor/findings/TVPRA\\_Report2016.pdf](https://www.dol.gov/sites/default/files/documents/ilab/reports/childlabor/findings/TVPRA_Report2016.pdf), 23.02.2017
- (101) **US Department of State’s Report (2016):** Trafficking in Persons Report June 2016,  
in: <https://www.state.gov/documents/organization/258876.pdf>, 29.03.2017
- (102) **Walk Free Foundation (2016):** Harnessing the power of business to end modern slavery,  
in: <http://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/business.walkfreefoundation.org-assets/content/uploads/2016/09/08101240/TacklingModernSlaveryInSupplyChains20141-1.pdf>, 06.04.2017
- (103) **Worker Rights Consortium (2013):** Made in Vietnam – Labour Rights Violations in Vietnam’s Export Manufacturing Sector,  
in: [http://www.usfashionindustry.com/pdf\\_files/WRC-Report-Vietnam.pdf](http://www.usfashionindustry.com/pdf_files/WRC-Report-Vietnam.pdf), 28.06.2017



# **Hofer Akademische Schriften**

## ***Einkauf & Logistik***

*Herausgegeben von Willi Darr & Friedwart Lender*

Friedwart Lender: Closed Loop Supply Chain Management, Band 1 der Reihe Logistik, Hof, (noch nicht veröffentlicht)

Katharina Grimmer: eProcurement: Beschaffung mittels elektronischer Kataloge, Band 2 der Reihe Logistik; Hof 2004

Friedwart Lender: Logistik-Strategie-Portfolio, Band 3 der Reihe Logistik, Hof 2004

Friedwart Lender; Thomas Gonnermann. International Procurement Office: Integration von Internationalen Procurement Offices (IPO) in die globale Beschaffungsstrategie international tätiger Unternehmen, Band 4 der Reihe Logistik, Hof (noch nicht veröffentlicht)

Friedwart Lender: Logistik-Controlling: Kennzahlen für ein Supply Chain Management, Band 5 der Reihe Logistik, Hof 2014

Margarete Seitz: Remanufacturing, Supply Chain Management and Sustainability, Band 6 der Reihe Logistik, Hof 2006

Friedwart Lender: Logistikregion Vogtland, Band 7 der Reihe Logistik, Hof 2010

Maximilian Mark; Anna Rundau; Miriam Sammet; Tim Schneider; Verena Wiesnet: Logistik von Powersellern mit Sofortness, Band 8 der Reihe Einkauf und Logistik, Hof 2013

Willi Darr: Logistik-Controlling durch neue Konzepte der Logistikkostenrechnung – Darstellung und kritische Würdigung anhand von 7 Thesen, Band 9 der Reihe Einkauf und Logistik, Hof 2013

Willi Darr; Benedikt Schiml: Einkauf und Logistik bei E-Food Händlern – eine Statusanalyse, Band 10 der Reihe Einkauf und Logistik, Hof 2013 (noch nicht veröffentlicht)

Willi Darr: Sieben Blickrichtungen der Logistik, Band 11 der Reihe Einkauf und Logistik, Hof 2013

Jasmin Kappler: Hier verhungert keiner – noch nicht, und hoffentlich nie!!! Nahversorgungsdefizit im deutschen Lebensmitteleinzelhandel und logistische Ansätze zu deren Behebung, Band 12 der Reihe Einkauf und Logistik, Hof 2015 (noch nicht veröffentlicht)

Willi Darr: Betriebswirtschaftliche Konzepte im Lichte der Rationalität, Band 13 der Reihe Einkauf und Logistik, Hamburg 2017

Farina Pausch: Konzeptionierung eines Risk-Managements anhand ausgewählter Supply Chain Risiken für ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen, Band 14 der Reihe Einkauf und Logistik, Hof 2017 (in Vorbereitung)

\*\*\*