

# Die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

*Herausforderungen, Bedarfe und Umsetzungshilfen*

CHRISTINE SCHNELLHAMMER

*UNTER MITARBEIT VON NINA GEERKENS UND BRIGITTE HAMM*

INEF FORSCHUNGSREIHE

MENSCHENRECHTE, UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG UND

NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

14/2016

Im Auftrag des:

## ZUR AUTORIN:

Christine Schnellhammer, M.A., war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Entwicklung und Frieden (INEF) und ist Geschäftsführerin der Arbeitsgemeinschaft für Friedens- und Konfliktforschung (AFK).

## BIBLIOGRAPHISCHE ANGABEN:

Schnellhammer, Christine (unter Mitarbeit von Nina Geerkens und Brigitte Hamm) (2016): Die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Herausforderungen, Bedarfe und Umsetzungshilfen. INEF Forschungsreihe Menschenrechte, Unternehmensverantwortung und Nachhaltige Entwicklung 14/2016. Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg-Essen.

## IMPRESSUM



### Herausgeber:

Institut für Entwicklung und Frieden (INEF)  
Universität Duisburg-Essen  
Vorlage Cover-Design: Wibke Helmts

ISBN 978-3-939218-46-3

### © Institut für Entwicklung und Frieden

Lotharstraße 53 D - 47057 Duisburg  
Phone +49 (203) 379 4420 Fax +49 (203) 379 4425  
E-Mail: [inef-sek@inef.uni-due.de](mailto:inef-sek@inef.uni-due.de)

Homepage: <http://inef.uni-due.de>

# **Die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)**

*Herausforderungen, Bedarfe und Umsetzungshilfen*

**CHRISTINE SCHNELLHAMMER**

*UNTER MITARBEIT VON NINA GEERKENS UND BRIGITTE HAMM*

**INEF FORSCHUNGSREIHE**

**MENSCHENRECHTE, UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG UND**

**NACHHALTIGE ENTWICKLUNG**

**14/2016**

## **Zusammenfassung**

Neben großen Transnationalen Unternehmen (TNU) sind auch KMU zunehmend in globale Produktionsnetzwerke eingebunden. Aufgrund ihrer wirtschafts- und entwicklungspolitischen Bedeutung erscheint eine stärkere Berücksichtigung dieses Unternehmenstyps im Kontext der Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte erforderlich. Damit KMU ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht erfüllen können, brauchen sie geeignete Instrumente und Umsetzungsstrategien. Die vorliegende Studie untersucht die bestehenden Leitfäden auf ihre KMU-Tauglichkeit und erörtert hierzu in einem ersten Schritt zentrale Herausforderungen, Bedarfe und Potentiale von KMU bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Im Ergebnis haben KMU neben vielen Gemeinsamkeiten mit TNU mitunter sehr spezifische Bedarfe, weshalb einige der existierenden Instrumente für KMU nur bedingt anwendbar sind. Das Hauptproblem besteht jedoch im geringen Bekanntheits- und Verbreitungsgrad bestehender Instrumente. Daneben identifiziert die Studie einen hohen Bedarf an anderen Formen von Unterstützung, die durch den engen Fokus auf klassische Instrumente in der Debatte bislang vernachlässigt wurden.

# Inhalt

Danksagung .....	4
Abkürzungsverzeichnis .....	5
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>7</b>
<b>2 Fragestellungen und Methodik .....</b>	<b>7</b>
<b>3 Terminologische Grundlagen.....</b>	<b>11</b>
3.1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU).....	11
3.2 Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht.....	14
<b>4 Forschungsstand zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten in KMU.....</b>	<b>18</b>
<b>5 Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU.....</b>	<b>26</b>
5.1 Herausforderungen, Potentiale und (Umsetzungs-) Strategien.....	27
5.1.1 Finanzielle Ressourcen .....	28
5.1.2 Zeitliche und personelle Ressourcen .....	30
5.1.3 Strukturelle Ressourcen.....	32
5.1.4 Kontroll- und Einflussmöglichkeit auf die Zulieferkette.....	34
5.1.5 Informationen zur Identifizierung von Menschenrechtsrisiken und (negativen) Auswirkungen .....	38
5.1.6 Kommunikation und Berichterstattung .....	40
5.1.7 Zusätzliche Herausforderungen für KMU .....	41
5.2 Äußere Rahmenbedingungen.....	41
5.2.1 (Sozio-)ökonomische Anreize und Voraussetzungen .....	41
5.2.2 Schaffung politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen.....	44
5.3 Bedarfe von KMU bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht.....	47
5.3.1 Verbreitung bestehender und Entwicklung neuer Instrumente.....	47
5.3.2 Externe Unterstützung durch (Branchen-)Netzwerke, Verbände und Initiativen.....	50
5.3.3 Formen politischer oder zivilgesellschaftlicher Unterstützung.....	53
<b>6 Bewertung bestehender Instrumente .....</b>	<b>55</b>
6.1 Übersicht über bestehende Instrumente.....	57
6.2 Analyse und Bewertung ausgewählter Instrumente .....	69
6.2.1 EU-Leitfaden „ <i>My business and human rights. A Guide to human                 rights for small and medium-sized enterprises</i> “ .....	70
6.2.2 DIHR-Instrument „ <i>Human Rights Compliance Assessment (HRCA)                 Quick Check</i> “ .....	74
6.2.3 GCNN-Leitfaden „ <i>How to Do Business with Respect for Human                 Rights. A Guidance Tool for Companies</i> “ .....	78
6.3 Zwischenfazit .....	82
<b>7 Fazit.....</b>	<b>83</b>
<b>8 Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>86</b>
Literaturverzeichnis .....	93
Anhang .....	100



## Danksagung

Im Rahmen des vom BMZ finanzierten Forschungsvorhabens „Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte in der Entwicklungszusammenarbeit“ wurde das Teilprojekt „Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“ durchgeführt. Das Projekt konnte nur mit Unterstützung verschiedener Personen realisiert werden. Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang den Interviewpartnern, die meine Fragen mit großer Offenheit beantwortet und für die Befragung ein Stück ihrer wertvollen Zeit geopfert haben.

Ebenso danke ich dem BMZ für die konstruktive Zusammenarbeit, insbesondere Marita Steinke, Karin Foljanty und Martin Ondrejka im federführenden Referat (303, ehem. 304).

Für die Unterstützung bei der Überarbeitung der vorliegenden Studie danke ich für inhaltliche Diskussionen und redaktionelle Überarbeitungen insbesondere dem Projektteam am INEF, Dr. Brigitte Hamm, Anne Schax, Christian Scheper und Nina Geerkens.

## Abkürzungsverzeichnis

AHK	Deutsche Auslandshandelskammern
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSCI	Business Social Compliance Initiative
BSI	Bundesverband der deutschen Sportartikelindustrie
B2B	Business to Business
CSR	Corporate Social Responsibility/ soziale Verantwortung von Unternehmen
DGCN	Deutsches Global Compact Netzwerk
DIHR	Danish Institute for Human Rights
DTV	Deutscher Tourismusverband
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FIAN	Food First Informations- und Aktions-Netzwerk
FWF	Fair Wear Foundation
GCNN	Global Compact Network Netherlands
GRI	Global Reporting Initiative
HRCA	Human Rights Compliance Assessment
HRIA	Human Rights Impact Assessment
HRIAM	Human Rights Impact Assessment and Management
HRRRA	Human Rights Risk Assessment
IBLF	International Business Leaders Forum





6

ICT	Information and Communications Technology
IFC	International Finance Corporation
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILO	International Labour Organization
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NAP	Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte
NGO	Non-Governmental Organization/ Nicht-Regierungsorganisation
OCAI	Organisational Capacity Assessment Instrument
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OHCHR	Office of the High Commissioner for Human Rights
SAI	Social Accountability International
SA 8000	Social Accountability 8000
SMEs	Small and medium-sized enterprises
TNU	Transnationale Unternehmen
UN	United Nations
UPJ	Unternehmen Partner der Jugend

## 1 Einleitung

Bisher lag der Schwerpunkt der Debatte über Wirtschaft und Menschenrechte im Kontext der UN-Leitprinzipien auf der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht großer transnationaler Unternehmen (TNU). Aber auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind zunehmend in transnationale Geschäftsbeziehungen eingebunden und mit menschenrechtlichen Risiken konfrontiert. In bestehenden Richtlinien und Instrumenten wird deshalb stets die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht aller Unternehmenstypen – ob groß oder klein – betont, wenngleich die konkreten Erwartungen an KMU nicht immer klar definiert werden. Für die derzeitige Entwicklung eines Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) durch die Bundesregierung stellt daher auch die angemessene Berücksichtigung der Anforderungen, Hürden und Potenziale für KMU eine zentrale Rolle dar.

Aufgrund ihrer großen Anzahl und ihrer zunehmenden Bedeutung für die globale Wirtschaft (vgl. Morsing/Perrini 2009: 2; Jenkins 2004: 37) ist das Verhalten deutscher bzw. europäischer KMU auch für die Entwicklungszusammenarbeit relevant. So können sich die Geschäftsaktivitäten von KMU sowohl positiv als auch negativ auf die menschenrechtliche Situation und die sozioökonomische Entwicklung in den Produktionsländern auswirken. Erfolgreiche Entwicklungsprozesse setzen eine Kooperation staatlicher, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure voraus. In der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft wird folglich großes entwicklungspolitisches Potential gesehen, weshalb die Kooperation mit KMU eine wichtige Komponente der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ist.

Gleichzeitig haben KMU selbst ein Interesse an der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht, weil stabile Gesellschaften und staatliche Unterstützungsleistungen (z.B. Vergabe von Exportkredit- und Investitions Garantien) für ihre Geschäftsaktivitäten von großer Bedeutung sind.

Derzeit zeigen sich verstärkt Bemühungen in Wissenschaft und Praxis, die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht durch KMU explizit zu fördern. Damit KMU ihrer Verantwortung für die Menschenrechte nachkommen können, brauchen sie geeignete





Instrumente und Umsetzungshilfen. Zwar existieren bereits diverse Leitfäden, die Unternehmen bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht anleiten sollen. Diese richten sich jedoch hauptsächlich an große TNU. In der Vergangenheit wurde häufig versucht, diese Strategien und Instrumente – wenn auch in reduzierter Form – auf KMU zu übertragen (vgl. Jenkins 2004: 38). Da sich KMU in ihren Strukturen und Prozessen aber von TNU unterscheiden, muss die Annahme der Übertragbarkeit kritisch hinterfragt werden. Ähnliches wurde bereits im Rahmen des *Corporate Social Responsibility* (CSR)-Diskurses festgestellt, der im Folgenden als Referenzpunkt herangezogen wird. Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ist zwar in ihrem Anspruch deutlich von CSR abzugrenzen, in der Debatte zeigt sich jedoch teilweise eine Vermengung beider Themen. So orientiert sich auch die zweite Säule der UN-Leitprinzipien am CSR-Konzept. Durch die Forderung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht geht sie aber darüber hinaus. In der vorliegenden Studie wird deshalb auch im Kapitel zum Forschungsstand auf die vergleichsweise breite Debatte zu CSR und KMU zurückgegriffen.

Wie schon in der CSR-Debatte beklagen kritische Stimmen auch in Bezug auf die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von KMU teilweise, dass diese aufgrund ihrer besonderen Unternehmensmerkmale in der Regel nicht über die nötigen Kapazitäten und Kenntnisse verfügen, um die vorhandenen Instrumente und Richtlinien adäquat umsetzen zu können (vgl. Fassin 2008: 368; Lamberti/Noci 2012: 404; Inyang 2013: 129). Die bestehenden Instrumente seien demnach eher ungeeignet und es bestehe ein Bedarf an KMU-spezifischen Umsetzungshilfen (vgl. Freisleben 2011: 55; Fassin 2008: 364-367; Moore et al. 2009: 174; Russo/Tencati 2009: 340, 346; Fraj-Andrés et al. 2012: 269; Ortiz Avram/Kühne 2008: 463). In Analogie zum CSR-Diskurs ist zu erwarten, dass für eine effektive Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU eigenständige Lösungen entwickelt werden müssen.

Mit der vorliegenden Studie wird das Ziel verfolgt, die Eignung bestehender Instrumente für KMU zu bewerten und notwendige Umsetzungshilfen zu identifizieren. Um Aussagen über die KMU-Tauglichkeit bestimmter Instrumente und Leitfäden machen zu können, ist es jedoch in einem ersten Schritt erforderlich, die Unternehmensspezifika sowie die tatsächlichen Herausforderungen,

Strategien und Bedarfe von KMU bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu ermitteln.<sup>1</sup> Die Studie soll zudem eine Orientierungshilfe für KMU darstellen und Handlungsempfehlungen für eine Unterstützung dieses Unternehmenstyps im Umsetzungsprozess geben.

Die Studie ist in folgende sieben Kapitel untergliedert: Nach einer kurzen Erläuterung der zentralen Fragestellung und der methodischen Herangehensweise wird zunächst auf die terminologischen Grundlagen eingegangen. Daran schließt sich ein Kapitel zum Forschungsstand an, das die Basis für die nachfolgende empirische Untersuchung legt. Im fünften Kapitel beschäftigt sich die Studie mit Erfahrungen von KMU-Vertretern bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Die dargestellten Herausforderungen, Bedarfe, Strategien und Potentiale basieren auf einer Auswertung der bestehenden Fachliteratur sowie einer leitfadengestützten Befragung von KMU-Vertretern. Auf der Grundlage der empirischen Untersuchungsergebnisse werden schließlich bestehende Instrumente analysiert und deren Qualität bzw. Eignung für KMU bewertet. Zuletzt werden Handlungsempfehlungen insbesondere für politische Akteure gegeben.



## 2 Fragestellungen und Methodik

### Fragestellungen

Den Ausgangspunkt für die vorliegende Studie bildete folgende Fragestellung: *Inwiefern eignen sich die bestehenden Instrumente für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU und welche Art von (neuen) Instrumenten benötigen sie?* Da es bislang kaum belastbare wissenschaftliche Erkenntnisse darüber gibt, auf welche Herausforderungen KMU bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht konkret stoßen, wurde die ursprüngliche Fragestellung durch weitere Fragen ergänzt: Wie setzen KMU die menschenrechtliche

---

<sup>1</sup> In der vorliegenden Studie geht es hauptsächlich um Herausforderungen und Bedarfe im Rahmen globaler Wertschöpfungsketten.



Sorgfaltspflicht konkret um? Welche Instrumente und Strategien wenden sie hierbei an? Auf welche Herausforderungen stoßen sie und welche Bedarfe lassen sich daraus ableiten? Im nächsten Abschnitt soll die methodische Herangehensweise kurz skizziert werden.

### **Methodik**

Zunächst wurden für die Aufarbeitung des Forschungsstands relevante Studien identifiziert und im Hinblick auf die Herausforderungen, Bedarfe und Potentiale von KMU bei der Wahrnehmung ihrer menschenrechtlichen Verantwortung ausgewertet. In diesem Zusammenhang konnte festgestellt werden, dass hauptsächlich Fachliteratur zur unternehmerischen Verantwortung von KMU im Sinne von CSR existiert, während im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht bislang wenig geforscht wurde. Dennoch konnten basierend auf der bestehenden Literatur bereits mögliche Herausforderungen, Bedarfe und Potentiale von KMU bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Verantwortung identifiziert werden. Um diese - analog zur CSR-Literatur getroffenen - Annahmen zu überprüfen, wurden im nächsten Schritt leitfadengestützte Interviews mit KMU-Vertretern<sup>2</sup> geführt. Der Prozess der Datenerhebung beinhaltete die Auswahl geeigneter Interviewpartner anhand zuvor definierter Kriterien (siehe KMU-Definition), die Entwicklung eines halbstrukturierten Leitfadens unter Berücksichtigung von Forschungsstand und Fragestellung sowie die Durchführung, Transkription und Auswertung der Interviews. Insgesamt wurden 15 Interviews durchgeführt, wobei es sich in den meisten Fällen um KMU-Vertreter handelte (z.B. Geschäftsführer, Qualitätsmanager, CSR-Beauftragte). Daneben erklärten sich auch einige Verbandsvertreter bereit, an der Befragung teilzunehmen. Die Interviews fanden in der Regel persönlich am Standort des jeweiligen Unternehmens statt, wurden aber in Einzelfällen auch telefonisch durchgeführt. Die Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet und das vorliegende Datenmaterial durch eigene Notizen ergänzt. Im Anschluss an die

---

<sup>2</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird nachfolgend nur die männliche Form in der Schreibweise verwendet. Gemeint sind jeweils Personen beiderlei Geschlechts.

Transkription der Interviews wurde der Textkorpus mittels induktiver Kategorienbildung ausgewertet. Auf diese Weise konnten die deduktiv identifizierten Herausforderungen, Bedarfe und Potentiale um weitere Aspekte ergänzt werden. Dieses zirkuläre Verfahren sollte eine Verzerrung der Analyseergebnisse verhindern und die Validität der empirischen Untersuchung weitestgehend sicherstellen.



Trotz dieses zweistufigen methodischen Ansatzes sind die Ergebnisse der Studie nur bedingt generalisierbar, weil die geringe Anzahl der Interviewpartner und die Beschränkung auf bestimmte Branchen den Anforderungen einer repräsentativen Umfrage nicht genügen.

In erster Linie zeigen die Erkenntnisse auf, inwiefern KMU derzeit im Bemühen um die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht an Grenzen stoßen. Einige Aspekte haben sich bei den Befragten vielfach wiederholt, so dass eine gewisse Generalisierbarkeit und Relevanz auch für andere KMU unterstellt werden kann. Viele Ergebnisse decken sich zudem mit der bestehenden Forschungsliteratur zur sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR), was ebenfalls ein Anzeichen für generelle Herausforderungen und Bedarfe bei KMU sein kann. Letztlich müssen jedoch zukünftige Studien mit einer größeren Fallzahl zeigen, wie belastbar die vorliegenden Forschungsergebnisse sind.

### **3 Terminologische Grundlagen**

#### **3.1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)**

Für KMU existieren derzeit unterschiedliche Definitionen, die den genannten Unternehmenstyp u.a. anhand folgender Kriterien von großen TNU abgrenzen: Anzahl der Beschäftigten, Umsatz, Größe, Eigentümerstruktur (vgl. Inyang 2013: 123, 125; Stoll 2009: 26-29). In den meisten Studien wird die Definition der Europäischen Kommission als Referenzpunkt herangezogen (vgl. Fraj-Andrés et al. 2012: 272).

##### Neue EU-Definition für KMU (2005)

Nach der neuen EU-Definition wird ein Unternehmen als KMU klassifiziert, wenn es weniger als 250 Mitarbeiter hat und einen Jahresumsatz von max. 50 Mio. Euro oder eine Jahresbilanzsumme von



max. 43 Mio. Euro erwirtschaftet. Damit unterscheidet sich diese Klassifizierung von der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn, das für deutsche KMU eine Beschäftigtenzahl von bis zu 500 Mitarbeitern ansetzt (vgl. Günterberg 2012: 174).

Tabelle 1: Die neue KMU-Definition der EU

Größenklasse	Mitarbeiterzahl (Jahresarbeitszeit)	Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. Euro	≤ 43 Mio. Euro
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. Euro	≤ 10 Mio. Euro
Kleinst-Unternehmen	< 10	≤ 2 Mio. Euro	≤ 2 Mio. Euro

(siehe Europäische Kommission 2005)

### Erweiterung der EU-Definition

Kritiker weisen jedoch darauf hin, dass die Größe eines Unternehmens als einziges oder hauptsächliches Unterscheidungskriterium problematisch ist (vgl. Jenkins 2009: 25; Preuss/Perschke 2010: 532; Jenkins 2004: 38f). Da es sich bei KMU nicht um eine homogene Gruppe handelt, sondern dieser Begriff sehr unterschiedliche Typen vom traditionellen Familienunternehmen bis zum informellen Mikrounternehmen umfasst, muss die Dichotomisierung zwischen KMU und TNU kritisch hinterfragt werden (vgl. Preuss/Perschke 2010: 532; Moore et al. 2009: 174; Inyang 2013: 125). So weisen mittlere Unternehmen oft auch Gemeinsamkeiten mit größeren Unternehmen auf (z.B. im Hinblick auf Ressourcenausstattung, Einflussmöglichkeit auf die Zulieferkette, zunehmende funktionale Differenzierung) und nehmen damit eine Zwischenstellung zwischen kleinen und großen

Unternehmen ein (vgl. Preuss/Perschke 2010: 534f; Pedersen 2009: 114; Russo/Tencati 2009: 348; Lamberti/Noci 2012: 405, 412).

Von Preuss und Perschke wurde vorgeschlagen, eine qualitative Unterscheidung zwischen kleinen und großen Unternehmen anhand ihrer „respective differences in the nature of the firm“ vorzunehmen (Preuss/Perschke 2010: 532). Mögliche Unterscheidungsmerkmale wären demnach zum Beispiel Alter, geographische Lage, finanzielle Ressourcen, Führungs-, Beschäftigten- und Unternehmensstruktur, Markt, Produktionstechnologien sowie die Beziehung zu Lieferanten und Kunden (vgl. Stoll 2009: 29). Grundsätzlich ist anzunehmen, dass die Größe eines Unternehmens bestimmte Auswirkungen auf andere Merkmale wie die Organisationsstruktur, die Beziehung zu Lieferanten oder die Ressourcenausstattung hat. Im Vergleich zu TNU sind KMU in der Regel weniger formalisiert, eher eigentümergeführt und verfügen über geringere Ressourcen sowie weniger Einfluss auf die Zulieferkette.<sup>3</sup> Ob und inwiefern derartige Kriterien für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht eine Rolle spielen, ist Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Um ein möglichst breites Spektrum von KMU zu untersuchen und Aussagen über spezifische Bedarfe und Herausforderungen dieses Unternehmenstyps treffen zu können, wurden im Vorfeld keine detaillierten Prämissen über die Relevanz bestimmter Unterschiede aufgestellt. Für die Auswahl der Interviewpartner spielten die Kriterien daher keine Rolle. Zudem wäre die Auswahl vergleichbarer Unternehmen durch eine derartige Ausdifferenzierung deutlich erschwert worden, weil diese erst bei näherer Betrachtung des jeweiligen Unternehmens vorgenommen werden kann. Im Zusammenhang mit dem dargelegten Forschungsinteresse erschien dies weder sinnvoll noch praktikabel.

Für die Beantwortung der oben genannten Fragen und die Auswahl geeigneter Interviewpartner wurden Unternehmen ausgewählt, die **zusätzlich zu den Kriterien der neuen EU-Definition** folgende Eigenschaften erfüllen:

- KMU mit **Hauptsitz in Deutschland**;

---

<sup>3</sup> Diese Merkmale werden im Zuge des Forschungsstands näher erläutert.



- die sich bereits **mit ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht beschäftigt** haben;
- die **in globale Produktionsnetzwerke** eingebunden sind und
- die in **Sektoren** tätig sind, in denen hohe **menschenrechtliche Risiken** bestehen (z.B. Tourismus, Textil- und Bekleidungsindustrie).<sup>4</sup>

### 3.2 Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

Der Begriff menschenrechtliche Sorgfaltspflicht (*human rights due diligence*) ist ein Kernelement der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte<sup>5</sup>, welche im Juni 2011 einstimmig durch den UN-Menschenrechtsrat verabschiedet wurden. In diesem zentralen Dokument zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte wird Unternehmen eine eigenständige Verantwortung für die Einhaltung international anerkannter Menschenrechtsstandards zugeschrieben, auch wenn die Hauptverantwortung für den Schutz der Menschenrechte weiterhin bei den Staaten liegt. Die UN-Leitprinzipien umfassen folgende drei Säulen:

- Staatliche Schutzpflicht (*state duty to protect*);
- Verantwortung von Unternehmen, die Menschenrechte zu achten (*corporate responsibility to respect*);
- Zugang zu Rechtsmitteln und Wiedergutmachung (*access to remedy*).

Die zweite Säule beinhaltet eine menschenrechtliche Sorgfaltspflicht, die in den UN-Leitprinzipien näher definiert wird und (privatwirtschaftlichen) Unternehmen neben der Befolgung nationaler Gesetze auch den eigenverantwortlichen Umgang mit menschenrechtlichen Risiken auferlegt. Unter menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht ist demnach die Verpflichtung aller Unternehmen zu verstehen, die Achtung der international anerkannten Menschenrechtsstandards im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit

---

<sup>4</sup> Diese treten typischerweise in Entwicklungsländern auf.

<sup>5</sup> Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte beziehen sich inhaltlich auf die internationale Menschenrechtscharta sowie auf die ILO Kernarbeitsnormen (vgl. DGCN 2014: 15f).

sicherzustellen. Zur Erfüllung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht müssen von den Unternehmen Maßnahmen zur Identifikation, Vermeidung bzw. Milderung und Wiedergutmachung von negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte ergriffen werden. Diese Achtungspflicht ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, der die Kernelemente, Bewertung von Menschenrechtsrisiken, Integration der erzielten Erkenntnisse ins Unternehmen sowie Ergreifung entsprechender Maßnahmen, Nachverfolgung und Kommunikation, einschließt. Zudem geben die UN-Leitprinzipien Hinweise auf die praktische Umsetzung dieser menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (siehe unten), wobei aber viele operative Fragen offen bleiben, wie Deva und Bilchitz (2013) darstellen. Generell sind drei zentrale Aspekte zu berücksichtigen:

- Ermittlung der Menschenrechtssituation in einem Land, in dem das Unternehmen aktiv ist oder eine Geschäftstätigkeit aufnehmen will (Kontextanalyse);
- Prüfung möglicher negativer menschenrechtlicher Auswirkungen der Geschäftstätigkeit in diesem Kontext (unter Einbeziehung aller potentiell betroffenen Stakeholder, insbesondere Beschäftigte und von Projekten betroffene Gemeinschaften);
- Prüfung einer möglichen Mitverantwortung an Menschenrechtsverletzungen durch Beziehungen mit anderen Unternehmen, zivilgesellschaftlichen oder staatlichen Akteuren.

Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht bezieht sich grundsätzlich auf alle Menschenrechte und alle Unternehmenstypen (vgl. DGCN 2014: 16f), auch wenn die UN-Leitprinzipien kaum konkrete Empfehlungen speziell für KMU enthalten. Die Sorgfaltspflicht umfasst zudem sowohl die Verursachung negativer Auswirkungen durch die eigene Unternehmenstätigkeit als auch den Beitrag zu Menschenrechtsverletzungen durch geschäftliche Beziehungen (vgl. DGCN 2014: 17). Die Einhaltung der universell anerkannten Menschenrechtsstandards wird für die gesamte Wertschöpfungskette gefordert. Allerdings sind in diesem Zusammenhang Größe, Sektor, Geschäftsmodell und Einfluss des Unternehmens zu berücksichtigen. Allgemein wird für Unternehmen und damit auch für KMU bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht folgendes Vorgehen vorgeschlagen:





## 16

### *Grundsatzverpflichtung*

Von Unternehmen wird erwartet, dass sie sich öffentlich zur Einhaltung universeller Menschenrechtsstandards verpflichten und diese Selbstverpflichtung in allen Geschäftsbereichen verankern. Für eine erfolgreiche Integration in interne Systeme sind eine Kompatibilitätsprüfung bestehender Verfahren und Richtlinien sowie eine entsprechende Unterstützung durch die oberste Führungsebene erforderlich. Darüber hinaus sollte diese Selbstverpflichtung die Grundlage für Geschäftsbeziehungen bilden. Die Kommunikation der Selbstverpflichtung an Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden kann hierbei schriftlich oder mündlich erfolgen (vgl. DGCN 2014: 18ff).

### *Ermittlung von Menschenrechtsrisiken*

Ein zentraler Bestandteil der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ist die Identifizierung negativer Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Menschenrechte sowie die Ermittlung von potentiellen oder tatsächlichen Menschenrechtsrisiken, die im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit oder durch Geschäftsbeziehungen bestehen.<sup>6</sup> Besonders bedeutsam sind in diesem Zusammenhang die Überprüfung der Lieferkette und ein regelmäßiger Austausch mit relevanten Stakeholdern (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Betroffene, Experten). Diese Prüfungen müssen in regelmäßigen Abständen und bei allen relevanten Modifikationen (z.B. Entwicklung neuer Produkte, Projekte, Geschäftsbeziehungen oder Märkte) erfolgen, weil sich menschenrechtliche Risiken im Zeitverlauf verändern können. Für die Identifizierung von Menschenrechtsrisiken können bestehende Systeme genutzt werden (z.B. Risikomanagement oder Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen). Darüber hinaus können Informationen über bestimmte branchen- oder länderspezifische Risikofaktoren für die Priorisierung bestimmter Bereiche hilfreich sein (vgl. DGCN 2014: 20ff).

### *Ergreifung von Maßnahmen zur Prävention, Milderung und Wiedergutmachung*

---

<sup>6</sup> Hierfür werden in der Regel *Human Rights Impact Assessments (HRIA)* und *Human Rights Risk Assessments (HRRRA)* durchgeführt.

Für den Fall der Beeinträchtigung von Rechten müssen Maßnahmen zur Vermeidung und Adressierung dieser (potentiellen) negativen Auswirkungen ergriffen werden. Dies gilt vor allem dann, wenn die Beeinträchtigungen unmittelbar auf die Unternehmenstätigkeit zurückzuführen sind. Wurden diese hingegen im Rahmen von Geschäftsbeziehungen verursacht, ist die Ergreifung geeigneter Gegenmaßnahmen unter Umständen schwieriger. In diesem Fall sollten Unternehmen von ihren Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftspartner Gebrauch machen. Hierbei kann es sinnvoll sein, sich mit anderen Akteuren zusammenzuschließen (vgl. DGCN 2014: 25). Treten dennoch Menschenrechtsverletzungen auf, sollten Unternehmen ihre Zulieferbetriebe aktiv dabei unterstützen, diese zu unterbinden und Opfer zu entschädigen. Als letztes Mittel sollten sie auf die Beendigung der Geschäftsbeziehung zurückgreifen (vgl. DGCN 2014: 25f). Eine zentrale Stelle im Unternehmen sollte die Verantwortung für die Einleitung und Koordination bestimmter Maßnahmen übernehmen und mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet werden (vgl. DGCN 2014: 24ff). Wenn das Unternehmen unmittelbar in Menschenrechtsverletzungen involviert ist, muss es Wiedergutmachung leisten und Abhilfe schaffen. In diesem Fall sollten sich KMU mit den Betroffenen über wirkungsvolle Abhilfemaßnahmen verständigen und die Opfer angemessen entschädigen. Die Einführung eines Beschwerdemechanismus kann sich hierbei als wirksames Mittel erweisen (vgl. DGCN 2014: 28f). Ein funktionierender Beschwerdemechanismus sollte allen Beteiligten hinreichend bekannt sein und ein strukturiertes Verfahren zur Bearbeitung der Beschwerden vorsehen. Folglich muss es nicht nur die Möglichkeit zur Einreichung von Beschwerden (z.B. einen Briefkasten oder eine Emailadresse) geben, sondern auch ein unabhängiges Gremium, das die eingegangenen Beschwerden sachgemäß, zeitnah und vertraulich untersucht und gegebenenfalls auf eine Veränderung der Situation hinwirkt. Die Wirksamkeitskriterien für Beschwerdemechanismen werden in den UN-Leitprinzipien umfassend dargestellt (vgl. DGCN 2014: 38ff).

#### *Nachverfolgung und Kommunikation*

Die ergriffenen Maßnahmen müssen jedoch auch nachverfolgt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Hierbei sollten geeignete Indikatoren verwendet werden, wobei im Idealfall auf bestehende Kontrollverfahren zurückgegriffen werden kann bzw. relevante interne





Systeme durch menschenrechtliche Indikatoren ergänzt werden können (z.B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement). Die Nachverfolgung sollte die Dokumentation und Auswertung eingegangener Beschwerden sowie Rückmeldungen von Betroffenen beinhalten (vgl. DGCN 2014: 26f). Menschenrechtsrisiken sowie ergriffene Gegenmaßnahmen sollten öffentlich zugänglich gemacht werden ohne jedoch die Wahrung von Betriebsgeheimnissen oder die Sicherheit der Mitarbeiter zu gefährden. Rechenschaftspflichtig sind Unternehmen insbesondere gegenüber Betroffenen, Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Die externe Kommunikation sollte in einer angemessenen Häufigkeit und Form erfolgen, wobei sowohl informelle als auch formelle Kommunikationswege möglich sind. Relevante Informationen sollten nach Möglichkeit in Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichte integriert werden. Eine Überprüfung durch unabhängige Dritte kann sich positiv auf die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung auswirken (vgl. DGCN 2014: 27f).

#### **4 Forschungsstand zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten in KMU**

Wie bereits erwähnt, existiert bislang kaum wissenschaftliche Literatur, die sich explizit mit der Implementierung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU auseinandersetzt. Es gibt jedoch zahlreiche Untersuchungen zur Wahrnehmung von CSR durch KMU. Auch wenn nicht grundsätzlich von einer Parallelität zwischen CSR-Diskurs und dem Forschungsstrang zu Wirtschaft und Menschenrechten ausgegangen werden kann, sollten bei der Analyse der Unternehmensspezifika keine wesentlichen Unterschiede auftreten. Interessant ist hierbei die Tatsache, dass KMU auch in der CSR-Debatte anfangs gegenüber TNU vernachlässigt wurden (vgl. Hammann et al. 2009: 73). Nachfolgend werden die wichtigsten Positionen, Entwicklungen und Kontroversen dieses Forschungsstrangs aufgezeigt.

In der CSR-Debatte dominiert die Ansicht, dass es unternehmensspezifische Unterschiede zwischen TNU und KMU gibt, die Auswirkungen auf die Umsetzung von Sozialstandards haben können. Baumann-Pauly et al. brachten es mit dem Ausdruck „*size matters*“ auf den Punkt (vgl. Baumann-Pauly et al. 2013: 693). Zahlreiche

Studien beschäftigten sich damit, relevante Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen zu identifizieren und deren Auswirkungen auf die Implementierung von CSR-Maßnahmen zu untersuchen (z.B. Dahl Fitjar 2011; Baumann-Pauly et al. 2013; Lepoutre/Heene 2006). Dabei gibt es sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den Umsetzungsprozess. Allerdings existieren nach wie vor verschiedene Auffassungen darüber, welche Unternehmensspezifika relevant sind und wie diese im Hinblick auf ihre Wirkung zu beurteilen sind. Insgesamt kommen fast alle Studien zu dem Ergebnis, dass KMU für die Umsetzung ihrer sozialen Verantwortung spezifische Instrumente benötigen.

Nachfolgend soll näher auf die charakteristischen Unternehmensmerkmale von KMU im Vergleich zu TNU eingegangen werden, die für eine Präzisierung der spezifischen Herausforderungen, Bedarfe und Potentiale von KMU bei der Umsetzung der sozialen bzw. menschenrechtlichen Verantwortung von Bedeutung sind. Hierbei werden u.a. Ressourcenverfügbarkeit, Expertise, Organisationsstruktur und Funktionslogik von KMU betrachtet und dahingehend kritisch überprüft, ob und inwiefern es sich tatsächlich um spezifische Bedarfe handelt, die eigenständige Instrumente erforderlich machen.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine kurze Übersicht über die Unternehmensmerkmale, die im Hinblick auf den Umsetzungsprozess in CSR-Studien in der Literatur als relevant erachtet wurden. Während die beiden ersten Spalten die Merkmalsausprägungen beinhalten, denen mehrheitlich eine positive oder negative Wirkung zugeschrieben wird, stellt die dritte Spalte bestehende Kontroversen dar. Einige zentrale Unternehmensmerkmale sollen im weiteren Verlauf näher ausgeführt werden.





Tabelle 2: Wirkung zentraler Unternehmensmerkmale auf den Umsetzungsprozess von CSR-Maßnahmen

Eher positiv	Eher negativ	Kontroversen
Eigentümer-Kontrolle-Identität	Mangel an personellen Ressourcen und Expertise im CSR-Bereich	CSR-Abteilung vs. Integration in bestehende Aufgabenfelder
Informelle, interne Kommunikation und flache Hierarchien	Kaum externe Kommunikation bzw. Berichterstattung	Reaktives vs. proaktives Verhalten im CSR-Bereich
Beziehung zu Stakeholdern	Abhängigkeit von größeren Geschäftspartnern/ Geringe Einflussmöglichkeit auf die Zulieferkette	Angst vor bürokratischen Hürden vs. Abhängigkeit von gesetzlicher Regulierung
Intrinsische Motivation	Mangel an finanziellen Ressourcen/ Marktdruck und Wettbewerbssituation	CSR-Ausgaben als Belastung vs. Chance für KMU (= Business Case)
Flexibilität, Reaktions- und Innovationsfähigkeit	Mangel an strukturellen Ressourcen	Fehlende Integration in Gesamtstrategie vs. bessere Verknüpfung mit Unternehmenspraktiken

(eigene Darstellung)

### Eigentümer-Kontrolle

KMU werden überwiegend von einem Unternehmer geführt, der zugleich Eigentümer und Geschäftsführer ist (vgl. Russo/Tencati 2009: 340). Die Ausübung von Eigentümerschaft und Kontrolle in Personalunion hat zur Folge, dass aufgrund der persönlichen Verantwortung und Haftbarkeit eine sehr enge Bindung des Geschäftsführers an das Unternehmen besteht und der Managementstil deutlich personalisierter ist als bei größeren Unternehmen (vgl. Jenkins 2006: 242; Preuss/Perschke 2010: 533; Hammann et al. 2009: 38f; Jenkins 2009: 22, 29; Jamali et al. 2009: 357). Dies äußert sich u.a. in persönlicheren Beziehungen zu Angestellten und Stakeholdern (vgl. Russo/Tencati 2009: 348; Dahl Fitjar 2011: 34). Der Eigentümer-Geschäftsführer hat sehr großen Einfluss auf die Entscheidungen und Strategien des Unternehmens, weshalb seine persönlichen Werte in der Regel eine zentrale Rolle für das soziale Engagement eines

Unternehmens spielen (vgl. Hammann et al. 2009: 38f; Jenkins 2009: 28f; Lamberti/Noci 2012: 402, 404). So stellten Spence et al. in ihrer Studie fest, dass Eigentümer-Geschäftsführer in den Aufbau von lokalem Sozialkapital investieren (vgl. Spence et al. 2003: 19). Es ist daher zu erwarten, dass dieser Ethos eigentümergeführter Unternehmen auch für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU relevant ist. Zudem kann festgestellt werden, dass Eigentümer-Geschäftsführer über einen höheren Grad an Autonomie bei ihren Entscheidungen sowie damit einhergehend über erhöhte Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf veränderte Umweltbedingungen verfügen (vgl. Vázquez-Carrasco/López-Pérez 2013: 3211; Jenkins 2009: 23). Inwiefern auch die Rechtsform – z.B. familiengeführte Unternehmen vs. Aktiengesellschaften – eine Rolle bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung spielt, müsste noch eingehender untersucht werden.

#### Informalität

In KMU sind Organisationsstruktur und Managementstil meistens weniger formalisiert als in TNU und stark von der Kompetenz, dem Engagement und den Unternehmensstrategien des Eigentümer-Geschäftsführers abhängig (vgl. Hammann et al. 2009: 38). Sowohl interne Strukturen, Systeme und Prozesse als auch Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sind eher informell geprägt und beruhen auf einer ad-hoc Basis (vgl. Jenkins 2009: 29). Durch die kurzen Kommunikationswege und die flachen Hierarchien in KMU wird eine schnelle Entscheidungsfindung begünstigt. Die geringe Standardisierung sorgt zudem für mehr Flexibilität und ermöglicht eine frühzeitige Reaktion auf veränderte Marktbedingungen oder Kundenforderungen (vgl. Preuss/Perschke 2010: 533; Vázquez-Carrasco/López-Pérez 2013: 3211), da Informationen rasch im Unternehmen gestreut werden können. Die Unternehmensabläufe in KMU sind also weniger bürokratisch und formale Instrumente oder Strategien spielen eine geringere Rolle (vgl. Graafland et al. 2003: 53). Gleichzeitig existieren dadurch, insbesondere in Klein- und Kleinstunternehmen, kaum geregelte Prozesse oder Verfahrensweisen, in die die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht integriert werden kann. Es muss daher ein Weg gefunden werden, um die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht mit den informellen betrieblichen Abläufen in Einklang zu bringen. Einen Ansatzpunkt hierzu liefert möglicherweise die





Erkenntnis, dass die Umsetzung von CSR-Maßnahmen bei KMU weniger auf der Basis formaler Instrumente, sondern mehr durch Netzwerke und Peer-Learning erfolgt (vgl. Graafland et al. 2003: 53, 57; Jenkins 2006: 241).

### Lokale Einbindung und Stakeholder-Beziehungen

In der Fachliteratur wird häufig die stärkere Einbindung von KMU in lokale Strukturen und ihre größere Abhängigkeit von der gesellschaftlichen Akzeptanz vor Ort im Vergleich zu TNU betont (vgl. Russo/Tencati 2009: 349f; Hammann et al. 2009: 40; Dahl Fitjar 2011: 35). Soziale Beziehungen und Netzwerke sind in der Regel ein integraler Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit. Diverse Studien kommen daher zu dem Ergebnis, dass KMU erfahrungsgemäß engere Beziehungen zu den lokalen Gemeinschaften bzw. Stakeholdern pflegen und dem gesellschaftlichen Wohlergehen bei ihrer Entscheidungsfindung eine höhere Bedeutung beimessen (vgl. Vázquez-Carrasco/López-Pérez 2013: 3211; Lamberti/Noci 2012: 404; Dahl Fitjar 2011: 34). Jenkins stellt hingegen fest:

*„The assumed bond between small business and the community doesn't always ring true. Small firms are often quite independent of the society in which they are situated [...] The cosy union between business and community isn't necessarily accurate“* (Jenkins 2004: 41f).

Insbesondere im Kontext fortschreitender Globalisierung ist davon auszugehen, dass sich dieser enge Kontakt zur lokalen Bevölkerung vorwiegend auf die Region bezieht, in der das Unternehmen angesiedelt ist, und weniger auf die lokalen Gemeinschaften von Geschäftspartnern und Zulieferern in anderen Ländern.

Hinsichtlich der Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) kamen frühere Studien zu folgenden Erkenntnissen: Die Stakeholder-Beziehungen haben eher informellen Charakter und unterscheiden sich in ihrer Intensität – je nach Bedeutung des Stakeholders für das Unternehmen – sowie der geringeren Anzahl der Kontakte im Vergleich zu TNU (vgl. Stoll 2009: 35). Häufig sind KMU von einem großen Unternehmen abhängig, das als dominanter Stakeholder auftritt (vgl. Jenkins 2004: 44). Zudem können die Stakeholder-Beziehungen als *„close, unique, highly personalized and often on a one-to-one basis“* (Vázquez-Carrasco/López-

Pérez 2013: 3213) charakterisiert werden. Der Austausch mit Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit sei demnach von einem vertrauensvollen, persönlichen Verhältnis geprägt (vgl. Dahl Fitjar 2011: 34; Jenkins 2004: 44). Es muss jedoch kritisch hinterfragt werden, ob diese hohe Intensität und Qualität der Kontakte zu externen Stakeholdern auch für KMU zutreffen, die zunehmend in globale Wertschöpfungsketten eingebunden sind. Einen besonderen Schwerpunkt legen KMU zumeist auf die Beziehung zu internen Stakeholdern (vgl. Vázquez-Carrasco/López-Pérez 2013: 3213, 3215; Lepoutre/Heene 2006: 261).

### Intrinsische Motivation und externe Kommunikation

KMU bleiben weitgehend unsichtbar in ihrem Engagement für soziale oder menschenrechtliche Belange, auch wenn sie in diesem Bereich durchaus aktiv sind (vgl. Fassin 2008: 374; Vázquez-Carrasco/López-Pérez 2013: 3212). Die Europäische Kommission schätzt, dass sich rund die Hälfte aller KMU für soziale Belange engagiert (vgl. Baden et al. 2011: 262). Laut Knudsen sind bei der Business Social Compliance Initiative (BSCI) sogar 85% der Mitglieder KMU (vgl. Knudsen 2013: 391). Dennoch wird davon ausgegangen, dass KMU ihr CSR-Verhalten häufig nicht nach außen kommunizieren (vgl. Jamali et al. 2009: 368). CSR-Maßnahmen werden daher vielfach – bewusst oder unbewusst – nicht als solche bezeichnet (vgl. Russo/Tencati 2009: 339; Fassin 2008: 368; Moore et al. 2009: 174). Offenbar sehen KMU CSR-Aktivitäten nicht primär als Wettbewerbsvorteil oder neue Geschäftschance an (Business Case), sondern engagieren sich überwiegend aufgrund persönlicher Überzeugungen des Eigentümers für soziale Belange (vgl. Dahl Fitjar 2011: 34; Lamberti/Noci 2012: 403). Image und Reputation scheinen hier keine so große Rolle zu spielen wie bei größeren Unternehmen (vgl. Jenkins 2009: 23; Jamali et al. 2009: 358). Dennoch gewinnt externer Druck durch Forderungen von Geschäftspartnern im Rahmen der Zulieferkette zunehmend an Bedeutung (vgl. Morsing/Perrini 2009: 4; Stoll 2009: 24; Ayuso et al. 2013: 498f). Neuere Studien stellten fest, dass auch gesetzliche Rahmenbedingungen eine Rolle bei der Implementierung von CSR-Maßnahmen im Unternehmen spielen (vgl. Fraj-Andrés et al. 2012: 270).





### Wettbewerbsfähigkeit und Stellung innerhalb der Lieferkette

KMU haben in der Regel einen vergleichsweise kleinen Marktanteil und verfolgen häufig eine Differenzierungs- oder Nischenstrategie, wobei ihre Geschäftstätigkeit unter Umständen auf einen lokalen Markt beschränkt sein kann und die Produktpalette zumeist wenig diversifiziert ist (vgl. Jenkins 2004: 41; Preuss/Perschke 2010: 533; Stoll 2009: 35; Hammann et al. 2009: 40). Aus den oben genannten Gründen können KMU im internationalen Wettbewerb bestehen und flexibler auf Veränderungen des Marktes reagieren als TNU (vgl. Dahl Fitjar 2011: 33; Stoll 2009: 30). KMU haben in der Regel jedoch keinen so großen Einfluss auf den Wettbewerb (vgl. Jenkins 2009: 29), während sie sich umgekehrt zunehmend mit Forderungen von Geschäftspartnern konfrontiert sehen, sich stärker für gesellschaftliche Belange zu engagieren. Hinsichtlich des Marktdrucks, dem KMU unterliegen, finden sich in der Literatur unterschiedliche Aussagen. Einerseits haben KMU ein vermindertes Reputationsrisiko, da sie im Vergleich zu TNU weniger sichtbar sind und die Gefahr von Boykotten oder Kontrollen durch Medien, Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) und Kunden deshalb als eher gering einzuschätzen ist (vgl. Dahl Fitjar 2011: 33, 35). Andererseits fungieren viele KMU als Zulieferer für große Unternehmen oder haben Großkunden als Geschäftspartner, die aufgrund des einseitigen Abhängigkeitsverhältnisses einen extremen Zeit- und Preisdruck auf kleine (Zuliefer-) Betriebe ausüben können. Im Unterschied zu TNU sind KMU folglich weniger dem Druck von Seiten der Öffentlichkeit, sondern mehr dem Druck ihrer Geschäftspartner ausgesetzt, die zunehmend Nachweise für menschenrechtskonformes Verhalten fordern. In beiden Fällen kann man daher von „*harsh market conditions*“ sprechen (Morsing/Perrini 2009: 3). Trotz der wachsenden Bedeutung des Marktdrucks spielt nach wie vor die intrinsische Motivation eine zentrale Rolle bei vielen KMU. Häufig scheint eine Kombination dieser Faktoren ausschlaggebend dafür, dass sich KMU mit dem Thema CSR beschäftigen. Zudem führt der externe Druck dazu, dass KMU bestimmte Zertifizierungssysteme einführen und ihre bestehenden CSR-Praktiken stärker nach außen kommunizieren.

### Mangel an finanziellen, strukturellen und personellen Ressourcen

Wie sich an den Faktoren Umsatz, Größe und Anzahl der Beschäftigten ablesen lässt, sind die Ressourcen von KMU sowohl in finanzieller als auch in struktureller und personeller Hinsicht häufig begrenzt (vgl. Hammann et al. 2009: 38; Russo/Tencati 2009: 340f; Pedersen 2009: 112f; Lamberti/Noci 2012: 404). Das hat Auswirkungen auf die Umsetzung von CSR-Maßnahmen, die den Einsatz finanzieller und personeller Mittel sowie einen gewissen Grad an Standardisierung erfordern und kann eine Erklärung dafür sein, warum sich KMU in der Regel nur in wenigen CSR-Schwerpunkten engagieren (vgl. Preuss/Perschke 2010: 536; Fraj-Andrés et al. 2012: 269). Wie sich diese beschränkten Kapazitäten auf die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht auswirken, wird ausführlich im nächsten Kapitel dargestellt. Nachfolgend werden daher nur einige zentrale Aspekte aufgegriffen.

Aufgrund des vielfach anzutreffenden Mangels an funktionaler Differenzierung liegt die Verantwortung für CSR-Maßnahmen häufig in den Händen des Eigentümer-Geschäftsführers. Dies hat den Vorteil, dass einzelne Aktivitäten kohärent aufeinander abgestimmt werden können. So stellen einzelne Studien fest, dass manche KMU ihre CSR-Praktiken besser mit den Unternehmenspraktiken verknüpfen als große Unternehmen (vgl. Baumann-Pauly et al. 2013: 700). Möglicherweise spielen hierbei wiederum die informellen Kommunikationsstrukturen eine wichtige Rolle. Bei der Integration von CSR-Aktivitäten in die Unternehmenstätigkeit verfahren KMU in der Regel so, dass sie zunächst interne Maßnahmen ergreifen und ihr soziales Engagement allmählich auf externe Stakeholder ausweiten (vgl. Pedersen 2009: 113). In den meisten Fällen handelt es sich um einen graduellen Prozess „beginning with a few small activities and building over time into a CSR program“ (Jenkins 2006: 252). Zugleich können sich aber die fehlende fachliche Spezialisierung und die individuelle Prioritätensetzung des Eigentümer-Geschäftsführers auch negativ auf die Umsetzung von CSR-Maßnahmen auswirken. Zudem ist in KMU ein Mangel an Systematik und Formalisierung bei der Implementierung von CSR-Maßnahmen in strategische Prozesse erkennbar, zumal häufig eine umfassende Integration in eine Unternehmensstrategie fehlt (vgl. Jamali et al. 2009: 366; Vázquez-Carrasco/López-Pérez 2013: 3211).





## 5 Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU

Die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU stellt für die befragten Interviewpartner einen kontinuierlichen Lernprozess dar. Befassen sich KMU erstmalig mit dieser Thematik, orientieren sie sich in der Regel zunächst an großen Unternehmen und versuchen, deren Strukturen und Prozesse zu adaptieren. Im Laufe der Zeit scheint sich jedoch ein zunehmendes Bewusstsein für die Komplexität der Thematik und die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit zu entwickeln.

Die Relevanz des Themas menschenrechtliche Sorgfaltspflicht wird von den meisten KMU nicht als prioritär eingestuft. Insgesamt kann zwar festgestellt werden, dass das steigende Bewusstsein für das Ausmaß ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in der Regel zu einer intensiveren Beschäftigung mit dieser umfangreichen Thematik führt als dies anfangs geplant war. Bislang wurde dieses Thema jedoch nur von wenigen KMU zum Bestandteil der langfristigen Unternehmensziele erklärt und entsprechend kommuniziert.

Der Begriff der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ist in KMU grundsätzlich wenig verbreitet.<sup>7</sup> KMU-Vertreter sprechen in diesem Zusammenhang eher von sozialen Arbeitsbedingungen, sozialer Verantwortung oder Arbeits- und Sozialstandards. Zudem wird menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von den interviewten KMU als Bestandteil von CSR betrachtet und gemeinsam mit ökologischen und ökonomischen Aspekten unter dem Begriff Nachhaltigkeit in der vorgelagerten Wertschöpfungskette subsumiert. Es ist jedoch fraglich, ob diese Begriffe angemessen abbilden können, was in den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte als menschenrechtliche Sorgfaltspflicht (*human rights due diligence*) bezeichnet wird. Die UN-Leitprinzipien beziehen sich explizit auf alle Menschenrechte (vgl. DGCN 2014: 16), während die befragten KMU-

---

<sup>7</sup> Vereinzelt wurde der Terminus von Interviewpartnern auch kritisiert, da der Pflichtbegriff eine abschreckende Wirkung auf KMU habe.



Vertreter unter menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht häufig nur die Einhaltung bestimmter Arbeits- und Sozialstandards verstehen. Davon grenzen sie bürgerliche und politische Rechte weitgehend ab, die sie im Sinne eines „klassischen Menschenrechtsverständnisses“ eher als staatliche Aufgabe begreifen. Eine weitere Folge der mangelnden begrifflichen Präzision ist, dass zwar viele KMU Maßnahmen zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien ergreifen (z.B. Selbstverpflichtung, Kontrollen), dies jedoch nicht als menschenrechtliche Sorgfaltspflicht definieren.

Der Umsetzungsprozess ist in den befragten KMU unterschiedlich weit fortgeschritten, und die Unternehmen sehen sich infolgedessen mit verschiedenartigen Herausforderungen konfrontiert. Sie setzen daher auch sehr unterschiedliche Prioritäten und verfolgen vielfältige Umsetzungsstrategien<sup>8</sup>. So setzen etwa manche KMU bei der Implementierung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht auf Eigenständigkeit, während die Mehrzahl auf externe Unterstützung zurückgreift.

## **5.1 Herausforderungen, Potentiale und (Umsetzungs-) Strategien**

Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über bestehende Herausforderungen, Strategien und Potentiale von KMU bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht, die aus der Auswertung des Forschungsstands und der Interviews hervorgingen. Da die Umsetzung der UN-Leitprinzipien KMU vor ganz unterschiedliche Herausforderungen stellt, treffen die nachfolgend genannten Faktoren nicht auf alle KMU gleichermaßen zu. Vielmehr handelt es sich um eine zusammenfassende Darstellung. Zudem muss beachtet werden, dass nicht alle genannten Faktoren KMU-spezifisch sind, sondern teilweise auch für große Unternehmen gelten. Als zentrale

---

<sup>8</sup> Aufgrund der geringen Fallzahl kann die vorliegende Analyse keine Aussagen über mögliche Klassifizierungen treffen. Zukünftige Studien sollten den Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp und Umsetzungsweise näher untersuchen.



Herausforderungen wurden von den Interviewpartnern unter anderem die begrenzten finanziellen, strukturellen und zeitlichen Ressourcen genannt. Diese KMU-spezifischen Kapazitätsgrenzen bilden den ersten Teil der nachfolgenden Ausführungen.

### 5.1.1 Finanzielle Ressourcen

Die effektive Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht – von der Grundsatzverpflichtung bis zur Berichterstattung – ist natürlich mit Kosten verbunden. Gleichzeitig geht aus der Literatur hervor, dass KMU nur über begrenzte finanzielle Mittel verfügen (vgl. Hammann et al. 2009: 38; Vázquez-Carrasco/López-Pérez 2013: 3215). So sind KMU häufig von betrieblichen Erfordernissen getrieben, um ihr Überleben im Wettbewerb zu sichern (vgl. Inyang 2013: 129; Fassin 2008: 368; Dahl Fitjar 2011: 32). Wenn sich Investitionen aufgrund einer schwierigen finanziellen Situation unmittelbar auszahlen müssen, bleibt ihnen wenig Spielraum für wirtschaftliche Experimente und/oder langfristig angelegte Strategien. Maßnahmen im Bereich CSR bzw. Menschenrechte werden deshalb häufig als zusätzliche Bürde angesehen (vgl. Morsing/Perrini 2009: 4; Lamberti/Noci 2012: 403), was diverse Interviewpartner bestätigten. In diesem Zusammenhang sollte erwähnt werden, dass derartige Maßnahmen ihren wirtschaftlichen Nutzen häufig erst langfristig entfalten und sich nicht in allen Fällen positiv auf die Unternehmensbilanz auswirken (vgl. Fraj-Andrés et al. 2012: 276). Eine Studie weist ferner daraufhin, dass der Nutzen von CSR-Maßnahmen für TNU und KMU unterschiedlich sein kann:

*„The assumption that the business case for CSR applies to SMEs in the same way as to large corporations is problematic, because the business case for CSR may depend on the size of the company. Both the costs of CSR activities and their payoffs may be different for SMEs than for large corporations [...] CSR activities are more costly to SMEs in relation to the size of the company”* (Dahl Fitjar 2011: 32).

Dies könnte eine wesentliche Ursache dafür sein, warum KMU seltener eine Verknüpfung von sozialem Engagement und Gewinnerzielung



herstellen.<sup>9</sup> Die These, dass KMU gemessen am Umsatz im Verhältnis zu TNU relativ gesehen mehr finanzielle Mittel für CSR-Maßnahmen aufwenden müssen, könnte auch auf die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht übertragbar sein. Als höchster Kostenfaktor wurden von den Interviewpartnern die damit verbundenen Personalkosten angesehen. Aber auch Audits und Kontrollmaßnahmen, Schulungen, Mitgliedsbeiträge, Zertifizierungen, Reisen, Berichterstattung und externe Beratung verursachen Kosten, die für viele KMU eine Herausforderung darstellen.<sup>10</sup> Allerdings sind andere Maßnahmen möglicherweise leichter zu implementieren (z.B. Integration in alle Abteilungen, interne Kommunikation).

Fast alle KMU-Vertreter berichten von hohen Anfangskosten, die sich jedoch im Laufe der Zeit wieder zu relativieren scheinen. Es kann allerdings festgestellt werden, dass die Implementierungskosten bei Mitgliedern bestimmter Initiativen (z.B. FWF<sup>11</sup>) im Vergleich zu anderen KMU verhältnismäßig hoch bleiben (siehe unten). Auch wenn in diesem Zusammenhang deutliche Unterschiede bestehen, stufen die meisten Interviewpartner den finanziellen Aufwand für die Umsetzung der UN-Leitprinzipien nicht als extreme Belastung für ihr Unternehmen ein.

Aus den Interviews lässt sich die These ableiten, dass die Implementierungskosten immer dann (kurzfristig) steigen, wenn das Unternehmen ein höheres Umsetzungsniveau anstrebt. Aus diesem Grund macht die Einteilung des Umsetzungsprozesses in Etappenziele

---

<sup>9</sup> Der Zusammenhang zwischen proaktivem CSR-Engagement und finanzieller Leistungsfähigkeit ist nach wie vor ungeklärt. Anders formuliert: Einige Studien stellen einen positiven Zusammenhang fest (vgl. Torugsa et al. 2012; Aragon-Correa et al. 2008; Hammann et al. 2009), andere identifizieren negative oder keine Auswirkungen (vgl. Vogel 2005: 3; Jenkins 2004: 48).

<sup>10</sup> In Analogie zum CSR-Diskurs kann die Kostenintensität möglicherweise erheblich gesenkt werden, wenn die Maßnahmen strategisch in das Unternehmensmanagement integriert werden (vgl. Lepoutre/Heene 2006: 264).

<sup>11</sup> Die Fair Wear Foundation (FWF) ist eine internationale Initiative, die sich für bessere Arbeitsbedingungen in der textilen Lieferkette einsetzt und Unternehmen gezielt im Umsetzungsprozess unterstützt. Dies umfasst sowohl die schrittweise Implementierung der UN-Leitprinzipien durch konkrete Zielvereinbarungen mit den Unternehmen als auch eine entsprechende Kontrolle dieser Maßnahmen.



insbesondere für KMU durchaus Sinn, um das Unternehmen in finanzieller Hinsicht nicht zu überfordern. Initiativen wie die FWF begleiten KMU in diesem Prozess und zielen auf eine stetige Verbesserung der Unternehmensperformance ab. An die Erreichung eines bestimmten Umsetzungsniveaus schließen sich in der Regel unmittelbar weitere Maßnahmen an, so dass der finanzielle Bedarf weitgehend konstant bleibt.

Zusätzlich ist festzustellen, dass die Umsetzungskosten in der Regel mit der Anzahl der Zulieferbetriebe steigen und damit auch vom Unternehmenstyp abhängig sind. Weist die Wertschöpfungskette viele Einheiten auf, muss das Unternehmen entsprechend viele Audits und Kontrollmaßnahmen in den Zulieferbetrieben durchführen.<sup>12</sup> Die Forderung nach existenzsichernden Löhnen können die meisten KMU nach eigenen Angaben (noch) nicht erfüllen, weil eine entsprechende Verteuerung der Produkte bei den Endverbrauchern derzeit nicht durchsetzbar sei. Einige Interviewpartner gehen davon aus, dass die Umsetzungskosten und die kontinuierlich wachsenden Anforderungen eine abschreckende Wirkung auf jene KMU haben, die sich noch nicht näher mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht beschäftigt haben.

### **5.1.2 Zeitliche und personelle Ressourcen**

Des Weiteren stellen begrenzte zeitliche bzw. personelle Ressourcen eine wesentliche Beschränkung von KMU bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht dar. Viele KMU sind im Hinblick auf den Personalbestand unterbesetzt und verfügen nicht über die finanziellen Kapazitäten, um zusätzliche Mitarbeiter für das CSR-Management einstellen zu können (siehe oben). Auch an die bestehenden Mitarbeiter kann diese Aufgabe nicht dauerhaft delegiert werden, weil ihr Zuständigkeitsbereich in der Regel bereits eine Vielzahl von Tätigkeiten umfasst und sie nicht die erforderliche fachliche Expertise für die Umsetzung entsprechender Maßnahmen besitzen (vgl. Fassin 2008: 365; Dahl Fitjar 2011: 33). Daher muss der Eigentümer-

---

<sup>12</sup> Die Audits werden in der Regel von den KMU bezahlt, wohingegen die Zulieferer für die Implementierungskosten bestimmter Maßnahmen verantwortlich sind.

Geschäftsführer die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht neben einer Vielzahl anderer Managementaufgaben in vielen Fällen selbst wahrnehmen und überblicken, wobei er nicht in allen Bereichen über das nötige Fachwissen verfügt (vgl. Lamberti/Noci 2012: 403; Von Weltzien/Shankar 2010: 184; Jenkins 2004: 39). Somit kann bei KMU ein Mangel an Managementressourcen und Spezialisierung auftreten (vgl. Jenkins 2009: 29; Preuss/Perschke 2010: 540; 545). Durch das Alltagsgeschäft und die diversen Aufgaben der Unternehmensführung sind die personellen Kapazitäten des Eigentümer-Geschäftsführers so gebunden, dass die Wahrnehmung von sozialer Verantwortung oder menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht meistens nicht an erster Stelle stehen, sofern dies kein persönliches Anliegen des Eigentümers ist (vgl. Dahl Fitjar 2011: 33; Stoll 2009: 162).

Aus den genannten Gründen fehlt in vielen KMU sowohl eine fundierte menschenrechtliche Expertise als auch eine Vertrautheit mit relevanten Instrumenten (vgl. Vázquez-Carrasco/López-Pérez 2013: 3215; Inyang 2013: 129; Stoll 2009: 162). Eine Mehrzahl der befragten KMU befürwortet daher für die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten professionelle Managementunterstützung von außen (z.B. durch Initiativen wie FWF oder BSCI). Aber auch wenn KMU bei der konkreten Umsetzung auf externe Unterstützung zurückgreifen, liegt die Verantwortung dafür weiterhin bei den KMU selbst. Daher muss jedes Unternehmen zunächst klären, wer für die Koordinierung des Vorgehens sowie die tatsächliche Implementierung im Unternehmen zuständig ist. Aus den Interviews ging hervor, dass die hierfür verantwortliche Person in der Regel im Qualitätsmanagement oder in der Geschäftsführung angesiedelt ist.

Von allen Interviewpartnern wurden die begrenzten zeitlichen Ressourcen als wesentlicher Faktor dafür genannt, dass sich viele KMU bislang nicht intensiver mit der Thematik beschäftigen (können). Besonders zeitintensiv sind nach Aussage der Interviewpartner Mitarbeiterschulungen und Kontrollmaßnahmen. Dennoch gibt es große Unterschiede, wie viel Zeit in den einzelnen KMU für die Umsetzung





der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht investiert wird.<sup>13</sup> Während die meisten KMU-Vertreter mindestens eine Teil- oder Vollzeitstelle für die Beschäftigung mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht und CSR-Themen als notwendig erachten, wenden andere nur wenige Wochenstunden dafür auf. Letztlich sind sich die Interviewpartner aber weitgehend einig, dass eine intensive Auseinandersetzung mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht die Schaffung einer spezialisierten Position im Unternehmen erfordert, die sich hauptberuflich damit beschäftigt.<sup>14</sup> Daher haben einige KMU-Vertreter auch bereits eine CSR- oder Nachhaltigkeitsabteilung eingerichtet. Die meisten Interviewpartner gehen davon aus, dass der Umsetzungsprozess in KMU aufgrund des Zeit- und Personalmangels länger dauern wird als in größeren Unternehmen. Eine schrittweise Implementierung der UN-Leitprinzipien sowie eine Einbindung in die täglichen Arbeitsabläufe kann den KMU die zeitliche Steuerung erleichtern.

Trotz aller Nachteile können sich aus dem Mangel an funktionaler Differenzierung und Spezialisierung möglicherweise auch Chancen für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU ergeben. So ist es denkbar, dass Menschenrechte schneller in alle Unternehmensbereiche integriert und einzelne Maßnahmen kohärent aufeinander abgestimmt werden, da die Verantwortung dafür in der Hand des Eigentümer-Geschäftsführers liegt und nicht auf eine ausgelagerte CSR-Position abgeschoben werden kann.

### 5.1.3 Strukturelle Ressourcen

KMU sind strukturell anders aufgestellt als große Unternehmen, was sich auch auf die Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht auswirkt. Dies zeigt sich u.a. an ihrer Kommunikations- und Analysefähigkeit. Wie bereits in früheren Studien festgestellt wurde, nutzen KMU für die Integration von sozialem Engagement ins

---

<sup>13</sup> Von einem besonders hohen Zeitaufwand berichten Mitglieder der FWF.

<sup>14</sup> Laut den Interviewpartnern sollte die betreffende Person über menschenrechtliche Expertise, Kenntnis des Produktsegments und Auslandserfahrung verfügen, um die politische Situation vor Ort bewerten zu können.

Unternehmen vorwiegend informelle Strukturen und Strategien, wie im Folgenden näher ausgeführt wird (vgl. Baumann-Pauly et al. 2013: 698; Graafland et al. 2003: 53).

Die Dominanz informeller Strukturen und Prozesse konnte im Rahmen der Interviews weitgehend bestätigt werden. Obwohl sich viele KMU um eine Formalisierung zu bemühen scheinen, stellt der Aufbau formeller Strukturen zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht offensichtlich für viele KMU eine Herausforderung dar. Beispielsweise berichteten einige Interviewpartner, dass die schriftliche Fixierung von Prozessen im Rahmen der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht eine große Last darstellt, weil im Unternehmen kein internes Dokumentationssystem dafür existiert. Die Berichterstattung zum Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht wird dadurch deutlich erschwert. Auch wenn der Aufbau einer betriebsinternen Wissensdatenbank mit einem großen Arbeitsaufwand verbunden sei, erachten die meisten KMU-Vertreter eine derartige Formalisierung der Strukturen dennoch als sinnvoll, um die Entwicklung des Unternehmens über den Zeitverlauf nachverfolgen und die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht im gesamten Unternehmen verankern zu können.

Die These, dass die CSR-Strategie in KMU nicht mit dem Kerngeschäft verbunden ist und Aktivitäten im CSR-Bereich zumeist unkoordiniert ablaufen (vgl. Preuss/Perschke 2010: 536; Fraj-Andrés et al. 2012: 269), kann für die Implementierung der UN-Leitprinzipien in den befragten KMU nur teilweise bestätigt werden. Viele verfolgen offensichtlich einen sehr systematischen Ansatz, sofern sie entsprechende Hilfsmittel von außen erhalten (z.B. FWF, Roundtable Tourismus).

Soweit KMU bereits über formelle Verfahren, Prozesse und Strukturen verfügen, können sie bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht darauf aufbauen. Häufig handelt es sich hierbei um kleine niedrighschwellige Strukturen wie zum Beispiel Mitarbeiterinformationen, alltägliche Routinen oder Feedbacksysteme. Gleichzeitig verfügen viele KMU über funktionierende Systeme im Bereich des Gesundheits- und Sicherheitsmanagements. Die Formalisierung bestimmter Strukturen und Prozesse kann zudem von außen unterstützt werden. So berichten Mitglieder der FWF, dass der Umsetzungsprozess im Unternehmen zu weitreichenden strukturellen





Veränderungen geführt hat. Nach Aussage der Interviewpartner hat sich die Integration der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in die Unternehmensstrategie und in die bestehenden Prozesse beispielsweise auf den Aufbau der Abteilungen oder die Entscheidungsfindung ausgewirkt. Daraus folgte neben einer Umstrukturierung bestehender oder dem Aufbau neuer Abteilungen auch die Einbeziehung der CSR-Beauftragten in alle wichtigen Managemententscheidungen. Insbesondere bei Mitgliedern der FWF ist eine deutliche Formalisierung des Umsetzungsprozesses erkennbar. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass die FWF-Mitglieder im Vergleich zu anderen interviewten KMU-Vertretern bereits einen funktionierenden Beschwerdemechanismus eingerichtet haben.

#### 5.1.4 Kontroll- und Einflussmöglichkeit auf die Zulieferkette

Ein Hauptproblem bei der Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte besteht in der **geringen Kontroll- und Einflussmöglichkeit** von KMU auf ihre Zulieferkette. Obwohl die interviewten KMU ihre Zulieferbetriebe regelmäßig kontrollieren, können sie die Einhaltung von Menschenrechtsstandards nach eigener Aussage nicht vollständig sicherstellen. Eine wesentliche Ursache hierfür liegt in der Komplexität der globalen Wertschöpfungskette, die über Jahrzehnte vor allem nach dem Kriterium geringer Produktionskosten organisiert wurde und daher in bestimmten Branchen (z.B. Textil- und Bekleidungsindustrie) zahlreiche Glieder umfasst. In den Interviews wurde deutlich, dass eine glaubwürdige Kontrolle teilweise nicht einmal im ersten Glied der Zulieferkette zu leisten ist.

Besonders schwierig scheint die Kontrolle bei einer großen Anzahl oder einem ständigen Wechsel der Zulieferbetriebe. Die Befragten sehen sich in diesem Zusammenhang insbesondere mit der Herausforderung konfrontiert, dass die Kontrolle der gesamten Zulieferkette mit enormen Kosten verbunden wäre und Untertieranten den KMU häufig nicht bekannt sind. Letzteres trifft vor allem dann zu, wenn Zulieferer die Produktion im Falle von Engpässen an Subunternehmer auslagern. Nach Informationen der KMU-Vertreter handelt es sich hierbei häufig um Kleinstbetriebe, die nicht über entsprechende Zertifizierungen verfügen.

Hinzu kommen erschwerte Zugangsbedingungen für KMU bei der Kontrolle ihrer Zulieferbetriebe. So haben sie in der Regel selbst keine Einsicht in die Arbeitsverträge ihrer Geschäftspartner und keine Mitarbeiter vor Ort, die unangekündigte Kontrollen durchführen oder die politische Situation in einem Produktionsland bewerten können. Im Umgang mit den Zulieferbetrieben stehen KMU vor der Herausforderung, den Zulieferern die Notwendigkeit zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu vermitteln, ohne sie damit zu überfordern. So stellen die befragten KMU-Vertreter fest, dass sie ihre Zulieferer häufig erst mühsam von Zertifizierungsprozessen überzeugen müssen, weil die Umsetzung erforderlicher (Gegen-)Maßnahmen mit Kosten verbunden ist. In diesem Zusammenhang muss beachtet werden, dass die Zulieferbetriebe in der Regel für unterschiedliche Unternehmen produzieren und daher verschiedene Anforderungen bzw. Standards erfüllen müssen. Obwohl die Audits in der Regel von den KMU bezahlt werden, ist es den meisten KMU-Vertretern bislang nicht gelungen, alle Zulieferbetriebe zu überprüfen. Dennoch ist nach Aussage der Interviewpartner insgesamt eine positive Entwicklung erkennbar. Während viele Zulieferbetriebe anfangs sehr skeptisch waren, stimmen sie Forderungen zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht heute weitgehend zu.

Die Durchführung von Audits reicht jedoch nicht aus, um die Einhaltung von Menschenrechtsstandards in den Zulieferbetrieben sicherzustellen. Im Anschluss an die Prüfung der Betriebe müssen effektive Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden. Hier stehen KMU vor der Herausforderung, ihre Zulieferer bestmöglich im Umsetzungsprozess zu unterstützen und partnerschaftlich auf eine Verbesserung der Menschenrechtslage hinzuarbeiten. Die Interviewpartner weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Arbeitsschutzmaßnahmen in der Regel leichter akzeptiert werden als kritische Themen wie die Reduktion von Überstunden oder Lohnerhöhungen. Das kann daran liegen, dass Sicherheitsmaßnahmen häufig im Interesse des Unternehmens liegen. Eine ablehnende Haltung in Bezug auf Lohnfragen kann auf die Vermeidung von höheren Produktionskosten zurückgeführt werden. Zudem werden beispielsweise Überstunden häufig auch von den Beschäftigten gewünscht, um dadurch höhere Einkünfte zu erlangen.





Erschwerend kommt hinzu, dass KMU im Vergleich zu großen Unternehmen nur begrenzte Einflussmöglichkeiten auf das Verhalten der Zulieferbetriebe besitzen (vgl. Lepoutre/Heene 2006: 265). So verfügen sie in der Regel nicht über das ökonomische Gewicht, um Geschäftspartnern oder anderen Stakeholdern die Umsetzung ihrer sozialen Verantwortung vorschreiben zu können, zumal sie häufig von einem dominanten Geschäftspartner abhängig sind (vgl. Preuss/Perschke 2010: 536; Jenkins 2004: 44). Aus Sicht der Interviewpartner ist es für KMU schwierig, genügend Druck auf die Zulieferer aufzubauen, um diese zur Umsetzung bestimmter Standards zu verpflichten. Häufig besteht für KMU lediglich die Möglichkeit, sich die Einhaltung sozialer Arbeitsbedingungen von den Geschäftspartnern schriftlich bestätigen zu lassen (z.B. durch vertragliche Vereinbarungen).

Da kleinere Zulieferbetriebe die Standards häufig nicht erfüllen (können), sehen sich KMU zunehmend gezwungen, mit größeren Betrieben zusammenzuarbeiten. In der Konsequenz bedeutet das für KMU, dass sie in wachsender Konkurrenz zu großen Handelsketten stehen, weil größere Zulieferbetriebe in der Regel Großabnehmer als Geschäftspartner bevorzugen. Dies kann im Hinblick auf die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht unter Umständen ein Vorteil sein, wenn sich diese ebenfalls für die Zertifizierung der Betriebe einsetzen. Es kann jedoch auch einen gravierenden Nachteil darstellen, wenn die Großabnehmer nicht dieselben Standards einfordern. Die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Zulieferbetriebe reduziert sich damit jedenfalls deutlich für KMU. Zugleich sind negative Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in den Produktionsländern zu befürchten, weil unter Umständen kleine Unternehmen vom Markt gedrängt werden, die sich derartige Zertifizierungsprozesse nicht leisten können.

Bei der Kontrolle der Zulieferbetriebe können KMU grundsätzlich auf verschiedene Strategien zurückgreifen, wobei im Rahmen der Interviews insbesondere regelmäßige Betriebsbesichtigungen, Audit- oder Zertifizierungssysteme und die Verpflichtung der Zulieferbetriebe zur Herausgabe bestimmter Informationen genannt wurden. Alle diese Maßnahmen können die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht aber nicht vollständig sicherstellen. Einige der befragten KMU begleiten ihre Zulieferbetriebe langfristig im Umsetzungsprozess und bieten in diesem Zusammenhang diverse Unterstützungsleistungen

an (z.B. Bereitstellung von Informationsmaterial, Trainings). Aus Sicht der Interviewpartner darf diese enge Zusammenarbeit mit den Zulieferbetrieben aber nicht zu einer einseitigen Abhängigkeit von bestimmten Produzenten führen. Einige KMU besitzen auch eigene Produktionsstätten vor Ort, was sich wiederum positiv auf ihre Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten auswirkt. Dennoch sehen sich die meisten KMU-Vertreter nicht in der Lage, die menschenrechtliche Situation in den Zulieferbetrieben vor Ort grundlegend zu verändern.

KMU können vor allem bei der Auftragsvergabe verschiedene Strategien anwenden, damit Zulieferer in die Lage versetzt werden, menschenrechtliche Standards einzuhalten. Zum Beispiel sollten sie nach Möglichkeit keine kurzfristigen Aufträge an die Zulieferer vergeben. Die kurzfristige Vergabe von Aufträgen kann dazu führen, dass die Zulieferbetriebe ihre Produktion aufgrund von personellen Engpässen an Subunternehmer auslagern. Um die Einhaltung der Menschenrechte in diesem Kontext sicherzustellen, können KMU ihre Zulieferer dazu verpflichten, eine Auslagerung der Produktion zu unterlassen oder im Vorfeld abzustimmen. Auf diese Weise kann zumindest geregelt werden, dass Aufträge nur an bereits zertifizierte Subunternehmer vergeben werden. Ein weiterer Aspekt, den KMU bei Bestellungen berücksichtigen sollten, ist die Kalkulation von Mindeststückpreisen, die den Zulieferbetrieben ohne Gefährdung ihrer Rentabilität zumindest die Bezahlung des nationalen Mindestlohns erlaubt. Betriebe in der vorgelagerten Wertschöpfungskette werden von den befragten KMU derzeit noch nicht kontrolliert. Einige stellen jedoch bereits Trainings zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zur Verfügung, um die betreffenden Unternehmen langsam an die Thematik heranzuführen und auf die spätere Durchführung von Audits vorzubereiten.

Insgesamt sollten KMU ihren Einfluss bestmöglich nutzen und aktiv darauf hinarbeiten, dass zukünftig jeder Teil der Zulieferkette kontrolliert werden kann. Dennoch kann unter Umständen ein Rückzug





aus sensiblen Bereichen<sup>15</sup> oder kritischen Ländern erforderlich sein, wenn schwerwiegende Beeinträchtigungen der Menschenrechte vorliegen oder negative Auswirkungen trotz entsprechender Aufforderungen des Geschäftspartners nicht abgestellt werden. Nach eigener Aussage greifen die Interviewpartner als letztes Mittel auf die Beendigung einer Geschäftsbeziehung zurück, wenn sich bei den betreffenden Zulieferbetrieben langfristig keine Verbesserungen einstellen oder Beeinträchtigungen der Menschenrechte erneut auftreten.

Die Einflussmöglichkeit von KMU scheint tendenziell zu steigen, wenn das Unternehmen für den Zulieferer ein wichtiger Partner ist oder sich mit anderen Unternehmen zusammenschließen kann, um gemeinsam Druck auf den Zulieferer auszuüben. Aus den Interviewergebnissen kann abgeleitet werden, dass langjährige Partnerschaften, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen wichtige Voraussetzungen für die Überzeugung der Zulieferer und eine effektive Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht sind. Folglich verfügen KMU durchaus über Potential zur Erhöhung ihrer Einflussmöglichkeit auf die Zulieferbetriebe, wenn sie die Anzahl ihrer Zulieferer reduzieren und einen häufigen Wechsel der Geschäftspartner nach Möglichkeit vermeiden. Nach Aussage der Befragten spielen die bewusste Auswahl der Geschäftspartner und die Vergabe größerer Aufträge an wenige Zulieferbetriebe in diesem Zusammenhang eine große Rolle.

#### **5.1.5 Informationen zur Identifizierung von Menschenrechtsrisiken und (negativen) Auswirkungen**

Insbesondere die Identifizierung von Menschenrechtsrisiken stellt für die meisten KMU (und auch für viele große Unternehmen) eine zentrale Herausforderung dar, weshalb dieses Thema auch zu einem Schwerpunkt im Rahmen des NAP erklärt wurde. Die hauptsächliche Schwierigkeit liegt hierbei im Zugang zu relevanten Informationen und in deren Aufbereitung, um zu einer entsprechenden Bewertung der

---

<sup>15</sup> Manche KMU stellen zum Beispiel von Baumwolle als Rohstoff für die Textilproduktion zunehmend auf synthetische Materialien um oder beziehen zertifizierte Baumwolle (z.B. FairTrade).

Menschenrechtssituation zu gelangen. In der Regel stellt weniger die Verfügbarkeit relevanter Daten ein Problem dar, sondern vielmehr die Fülle und Art der Informationen. So liegen zahlreiche Informationen über die menschenrechtliche Situation in bestimmten Produktionsländern – beispielsweise in der Form von Menschenrechtsberichten - vor, die jedoch nur selten branchenspezifisch aufgearbeitet sind. Die Auswertung dieser großen Informationsmenge erfordert nicht nur adäquate zeitliche und personelle Ressourcen, sondern aufgrund ihrer inhaltlichen Komplexität auch eine entsprechende menschenrechtliche Expertise. Da diese Voraussetzungen bei KMU in der Regel nicht vorliegen, sehen sich die meisten KMU-Vertreter nicht in der Lage, fundierte menschenrechtliche Risikobewertungen durchzuführen oder eine Priorisierung menschenrechtlicher Risiken vorzunehmen. In diesem Zusammenhang stellt auch die Messbarkeit von Menschenrechtsrisiken und negativen Auswirkungen auf die Situation vor Ort sowie die Prüfung der Wirksamkeit bestimmter Gegenmaßnahmen ein Problem dar.

Um dennoch relevante Informationen über potentielle oder tatsächliche Menschenrechtsrisiken zu erhalten, können sich KMU mit anderen Unternehmen und relevanten Stakeholdern austauschen. In diesem Zusammenhang kann auch ein Beschwerdemechanismus genutzt werden, der für Mitarbeiter und Betroffene zugänglich ist (siehe Kapitel 3.2). Bislang haben nur wenige der befragten KMU einen derartigen Beschwerdemechanismus implementiert, wobei es sich zumeist um Mitglieder der FWF handelt. Nach Angaben der Interviewpartner sind bei diesen KMU kaum Beschwerden eingegangen, was aber ohne weitere Überprüfung noch nicht als Erfolgskriterium zu werten ist.

Zudem sind menschenrechtliche Risikobewertungen offensichtlich noch kein elementarer Bestandteil des Risikomanagements von KMU, obwohl einige durchaus über ein System zur Risikokontrolle verfügen. Hier liegt großes Potential für die Identifizierung von Menschenrechtsrisiken und negativen Auswirkungen. So nehmen einzelne KMU vor der Entscheidung für bestimmte Produktionsstandorte Risikobewertungen vor. Menschenrechtliche Aspekte werden in diesem Zusammenhang bislang jedoch nicht geprüft. Auch die Auswirkungen bestimmter Maßnahmen zur Prävention, Milderung oder Wiedergutmachung von Menschenrechtsrisiken auf die Situation vor Ort sowie auf die Unternehmensziele werden in der Regel nicht ermittelt.





### 5.1.6 Kommunikation und Berichterstattung

Menschenrechtliche Risiken im Rahmen der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht müssen nicht nur identifiziert, sondern auch entsprechend dokumentiert werden. Dies ist nicht nur für die externe Berichterstattung, sondern auch für die Nachverfolgung ergriffener (Gegen-) Maßnahmen wichtig. Da KMU häufig nicht über die erforderlichen Dokumentationssysteme verfügen (siehe oben), scheint die Berichterstattung über die Wahrnehmung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht für einige Unternehmen aufgrund des Mangels an aufbereiteten Daten eine große Herausforderung darzustellen.

Hinsichtlich der Kommunikation lässt sich basierend auf der bestehenden Fachliteratur eine Unterscheidung zwischen externer und interner Kommunikation treffen. Hierbei ist sich die Forschung weitgehend einig, dass KMU ihre CSR-Praktiken weniger nach außen kommunizieren als große Unternehmen (vgl. Baumann-Pauly et al. 2013: 697, 699, 701; Graafland et al. 2003: 53).

Im Rahmen der Interviews konnten folgende Kommunikationsstrategien identifiziert werden: Für die unternehmensinterne Kommunikation greifen KMU häufig auf bestehende Formate wie interne Newsletter, Schulungen und regelmäßige Teammeetings zurück. Als Informationsquellen werden dabei neben eigenen Erfahrungsberichten über die Situation vor Ort auch Materialien von Branchenverbänden, Umsetzungspartnern, größeren Unternehmen und sonstigen Netzwerken genutzt (z.B. FWF, Roundtable Tourismus, Runde Tische, BSCI, DGCN). Die externe Kommunikation erfolgt vorwiegend über Formen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Selbstverpflichtung, wobei sie sich zum einen an die Kunden und zum anderen an die Geschäftspartner wendet. Informationen über die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht werden aber bisher kaum für die Sensibilisierung von Kunden und Geschäftspartnern eingesetzt. Was die Kommunikation mit den Zulieferbetrieben angeht, stoßen KMU zudem häufig auf Verständigungsschwierigkeiten aufgrund von sprachlichen und kulturellen Unterschieden. Eine direkte Kommunikation mit den Arbeitnehmern vor Ort ist daher in vielen Fällen nicht möglich. Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die mangelnde externe Kommunikation und Berichterstattung über die Wahrnehmung der

menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht auch zu Schwierigkeiten bei der Ergebnismessung führen kann.

### **5.1.7 Zusätzliche Herausforderungen für KMU**

Die befragten KMU-Vertreter sehen sich derzeit nicht in der Lage, bestimmte Forderungen im Zusammenhang mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu erfüllen. Hierzu zählt beispielsweise die Forderung nach existenzsichernden Löhnen, die Förderung von gewerkschaftlicher Organisation oder die Einbindung lokaler Stakeholder. Zwar würden die Mitarbeiter in nahezu allen Zulieferbetrieben nach dem nationalen Mindestlohn bezahlt, ein existenzsicherndes Einkommen ist dadurch jedoch nicht zwangsläufig garantiert. Als weiterer Kritikpunkt kann angeführt werden, dass Mindestlöhne bislang nur im ersten Glied der Kette gezahlt werden. Wie aus den Interviews hervorging, gilt dies in den meisten Fällen nicht für die vorgelagerte Wertschöpfungskette.

Ferner tritt häufig der Fall ein, dass KMU ihre Zulieferer mehrfach zertifizieren müssen, wenn Kunden die Implementierung unterschiedlicher Standards fordern. Zusätzlich zu der anfallenden Doppelarbeit stellt auch die Auswahl hilfreicher Instrumente und Standards bei der Umsetzung eine Herausforderung für KMU dar.

## **5.2 Äußere Rahmenbedingungen**

Sowohl die Auswertung der Literatur über die Umsetzung von CSR-Maßnahmen durch KMU als auch die durchgeführten Interviews machten deutlich, dass KMU für eine effektive und erfolgreiche Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht auf bestimmte strukturelle Rahmenbedingungen angewiesen sind. Dazu gehören (sozio-) ökonomische Anreize und Voraussetzungen sowie auch bestimmte politische Rahmenbedingungen.

### **5.2.1 (Sozio-) ökonomische Anreize und Voraussetzungen**

Während sich die Mehrzahl deutscher KMU laut Verbandsvertretern bislang noch kaum mit dem Thema der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht beschäftigt hat, befassen sich die interviewten KMU nach eigener Aussage seit ca. zwei bis fünf Jahren mit dieser Aufgabe.





Einen entscheidenden Einschnitt scheint hier die Veröffentlichung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte im Jahr 2011 darzustellen, die zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Aspekt Nachhaltigkeit in der Zulieferkette geführt hat. Neben anderen Motiven<sup>16</sup> scheint insbesondere der empfundene (Handlungs-) Druck eine wichtige Rolle zu spielen, der u.a. durch öffentliche Kampagnen, geändertes Konsumverhalten und Forderungen von Geschäftspartnern verursacht wird.

Es ist auffallend, dass sich manche Branchen innerhalb eines Sektors mehr mit dem Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht auseinandersetzen als andere. Zum Beispiel ist die Outdoor-Branche in der Vergangenheit aufgrund negativer Kampagnen (u.a. durch die *Clean Clothes Campaign*) unter erheblichen öffentlichen Druck geraten und hat sich seither intensiv mit Menschenrechtsrisiken befasst. Gleichzeitig stellen die Interviewpartner fest, dass dies nicht für den Textil- und Bekleidungssektor im Allgemeinen gilt. Insbesondere im Bereich *Fashion* werde die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht noch wenig berücksichtigt, obwohl der Bereich bereits erheblicher zivilgesellschaftlicher und medialer Kritik ausgesetzt war. Sehen sich hingegen einzelne Unternehmen dem Vorwurf schwerer Menschenrechtsverstöße ausgesetzt, reagieren sie darauf in der Regel sehr schnell mit einer entsprechenden Verhaltensänderung. Demnach kann öffentlicher Druck ein möglicher Erklärungsansatz für das menschenrechtliche Engagement einzelner KMU sein, reicht aber offensichtlich nicht aus, um eine gesamte Branche zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu bewegen.

Druck kann auch über die Lieferkette erzeugt werden, indem Großkunden von KMU die Einhaltung von Menschenrechtsstandards und entsprechende Zertifizierungen fordern. Aus den Interviews ging hervor, dass insbesondere im B2B-Bereich – zum Beispiel im Sektor Berufskleidung – ein hoher Erwartungsdruck auf Kundenseite herrscht. Allerdings sei die zunehmende Sensibilisierung der Endkonsumenten in

---

<sup>16</sup> Als weitere Beweggründe wurden in den Interviews u.a. Reputation/Image, Mitarbeitermotivation, Risikoreduzierung, Wettbewerbsvorteile und die persönliche Einstellung der Geschäftsführung genannt.

der Regel eine kurzfristige Reaktion auf negative Medienberichte. Darüber hinaus stellt die Beschäftigung mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht für KMU bestimmter Branchen (z.B. Outdoor) mittlerweile einen weitgehenden Standard dar, so dass ein gewisser Handlungsdruck auch für weniger proaktive Unternehmen erzeugt wird, was tendenziell zur Entstehung eines *level playing field* beitragen kann. Insgesamt bestätigen die befragten KMU-Vertreter, dass veränderte Kundenwünsche unmittelbare Auswirkungen auf die Geschäftspraxis der Unternehmen haben. Daraus lässt sich ableiten, dass die Sensibilisierung der Einkäufer und Konsumenten von zentraler Bedeutung ist, um Druck auf KMU aufzubauen und auf diese Weise die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu fördern.

Obwohl ein solcher Druck von fast allen Interviewpartnern als wichtiger Grund für ihr menschenrechtliches Engagement angesehen wurde, gibt es auch Unternehmen, die sich eigenständig mit dem Thema der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht beschäftigen, etwa aufgrund des persönlichen Engagements der Geschäftsführung. Es kann festgestellt werden, dass die interviewten KMU-Vertreter in der Regel eine Kombination aus verschiedenen Erklärungsfaktoren als Begründung für ihr menschenrechtliches Engagement anführen. Externer Druck scheint hierbei unterschiedlich stark auf KMU einzuwirken, wobei er in der Regel positive Auswirkungen hat, und auch notwendig zu sein scheint, sofern es sich nicht ohnehin um eine besonders sensibilisierte und engagierte Geschäftsführung handelt.

Neben dem externen Druck wurde im Rahmen der Interviews der Aspekt „Bewusstsein für die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht“ betont, wobei KMU, Zulieferbetriebe und Konsumenten im Fokus der Betrachtung standen. Für das Bewusstsein in KMU lässt sich Folgendes festhalten: Entsprechend der Auswahlkriterien war bei allen Interviewpartnern ein, wenn auch unterschiedlich ausgeprägtes Bewusstsein für ihre menschenrechtliche Verantwortung vorhanden. Unter den Befragten besteht jedoch weitgehend Konsens, dass dies für die Mehrzahl der KMU nicht zutrifft. Dennoch sehen sie insgesamt einen einsetzenden Bewusstseinswandel.

Für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ist aus Sicht der Interviewpartner aber auch eine entsprechende Sensibilisierung der Zulieferbetriebe nötig. In der Vergangenheit war es





für KMU offensichtlich sehr schwierig, ihre Zulieferer von der Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen zur Sicherstellung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu überzeugen. Da die Einhaltung bestimmter Standards heute von vielen europäischen Unternehmen gefordert werde, betonen die Interviewpartner, dass die Mehrzahl der Zulieferbetriebe mittlerweile offen ist für dieses Thema und entsprechende Zertifizierungen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung im eigenen Unternehmen und in der Zulieferkette sind KMU darüber hinaus auf eine informierte Öffentlichkeit angewiesen. Hier sehen die meisten Interviewpartner noch deutlichen Nachholbedarf, da dieses Thema in weiten Teilen der deutschen Bevölkerung nicht präsent zu sein scheint. So sind nach Erfahrung der KMU-Vertreter weiterhin andere Kriterien wie Qualität und Preis des Produkts ausschlaggebend für die Kaufentscheidung. Zwar beobachten die Interviewpartner in der Folge negativer Kampagnen durchaus ein steigendes Bewusstsein der Konsumenten für menschenrechtliche Standards, jedoch schlägt sich dieses Bewusstsein nur zum Teil im Kaufverhalten nieder. Obwohl vielen Verbrauchern mittlerweile klar sei, dass die Herstellung nachhaltiger bzw. zertifizierter Produkte ohne Preissteigerungen nicht realisierbar ist, wirke sich diese Erkenntnis nach Ansicht der interviewten KMU-Vertreter bislang kaum positiv auf das Kaufverhalten aus.<sup>17</sup> Diese Einschätzung sollte zukünftig näher untersucht werden. Mögliche Gründe für das schwankende Verhalten der Konsumenten könnten eine Überfrachtung mit Informationen und eine wellenförmige Skandalisierung von Verstößen gegen die Menschenrechte durch Unternehmen sein.

### **5.2.2 Schaffung politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen**

Gesetzliche Regulierung und Unterstützung durch die Bundesregierung gehören zu den zentralen Bedarfen, die von KMU-Vertretern in den Interviews geäußert wurden.

---

<sup>17</sup> Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern (z.B. Niederlande) bestehe bei deutschen Konsumenten nur eine geringe Bereitschaft, einen höheren Preis für diese Produkte zu bezahlen.

Bislang scheinen selbst engagierte KMU häufig den Eindruck zu haben, dass die konsequente Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht mit einer Verschlechterung ihrer Wettbewerbssituation einhergeht. Staatliche Akteure sollten daher gezielt Anreize setzen und Strukturen schaffen, die ein menschenrechtskonformes Verhalten von Unternehmen belohnen. Dies ist auch als Teil der staatlichen Schutzverantwortung zu verstehen, was nachfolgend in Bezug auf die öffentliche Beschaffung, die Außenwirtschaftsförderung und das allgemeine Rechtssystem erläutert wird.

So sprechen sich viele der befragten KMU-Vertreter dafür aus, Nachhaltigkeitskriterien in die öffentliche Beschaffung stärker aufzunehmen, um die Wettbewerbsbedingungen für proaktiv handelnde Unternehmen zu verbessern. Die öffentliche Hand in Deutschland bezieht jährlich Produkte und Dienstleistungen im Wert von ca. 360 Mio. Euro, wobei mehr als die Hälfte der Aufträge von Kommunen erteilt wird (vgl. Fonari et al. 2009). Einige Interviewpartner bemängeln, dass das ausschlaggebende Vergabekriterium in der BRD bis heute der niedrigste Preis ist. Die EU-Vergaberichtlinien von 2004 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Aufträge erlauben jedoch die Berücksichtigung sozialer und umweltbezogener Aspekte. Dies ist in den Richtlinien 2004/18/EG und 2004/17/EG festgelegt:

*„Die öffentlichen Auftraggeber können zusätzliche Bedingungen für die Ausführung des Auftrags vorschreiben, sofern diese mit dem Gemeinschaftsrecht vereinbar sind und in der Bekanntmachung oder in den Vertragsunterlagen angegeben werden. Die Bedingungen für die Ausführung eines Auftrags können insbesondere soziale und umweltbezogene Aspekte betreffen.“ (Europäische Union 2004a: Artikel 26 der Richtlinie 2004/18/EG und Europäische Union 2004b: Artikel 38 der Richtlinie 2004/17/EG).*

Hier handelt es sich jedoch nur um eine Kann-Bestimmung, die für Beschaffer nur begrenzt hilfreich ist, um den Widerspruch zwischen niedrigstem Preis und der Beachtung von Nachhaltigkeits-Kriterien aufzulösen. Es müsste deshalb darum gehen, die Berücksichtigung von Menschenrechtsstandards im Rahmen der Wertschöpfungskette als verbindliches Kriterium in die Ausschreibung öffentlicher Aufträge aufzunehmen. Dadurch hätten verantwortungsvoll handelnde



Unternehmen automatisch bessere Wettbewerbschancen. Dieser Aspekt wird in den Handlungsempfehlungen näher erläutert.

Ähnliche Kriterien müssten für die Bereiche der Außenwirtschaftsförderung und der Entwicklungszusammenarbeit gelten. Gerade global agierende Unternehmen profitieren von staatlichen Fördermaßnahmen wie beispielsweise Exportkreditgarantien, weshalb es als staatliche Pflicht anzusehen ist, die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu einem wesentlichen Vergabekriterium zu machen. Ebenso muss die Einhaltung menschenrechtlicher Standards zur Bedingung für die Kooperation mit der Privatwirtschaft im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit gemacht werden. Regierungen sollten diese Einflussmöglichkeiten stärker nutzen, zumal dies auch Teil der staatlichen Schutzverantwortung ist (*state-business nexus*).

Ferner muss auch das staatliche Rechtssystem Möglichkeiten und Klagewege eröffnen, damit eine Beteiligung von deutschen Unternehmen an Beeinträchtigungen der Menschenrechte strafrechtlich verfolgt werden kann (siehe Handlungsempfehlungen). Eine grundsätzliche Voraussetzung hierfür ist die Verankerung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht im Rechtssystem (vgl. Heydenreich et al. 2014). Damit kann auf staatlicher Ebene ein Beitrag zu gleichen Wettbewerbschancen für alle Unternehmen (KMU) geleistet werden (= *level playing field*).

Zudem werden KMU in den Produktionsländern vor vielfältige länderspezifische Herausforderungen gestellt, auf die sie nur wenig Einfluss nehmen wollen oder können. Exemplarisch können ein Mangel an gesetzlicher Regulierung und unabhängigen Gewerkschaften angeführt werden. In den Interviews lehnten viele KMU-Vertreter eine Einmischung in die lokale Politik ab. Zwar ist die gesetzliche Regulierung Aufgabe der jeweiligen Nationalstaaten, die Bundesregierung sollte hier aber ihre Einflussmöglichkeiten im Rahmen bilateraler oder multilateraler Vereinbarungen nutzen.

### **5.3 Bedarfe von KMU bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht**

In diesem Abschnitt sollen zentrale Bedarfe von KMU bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht erörtert werden, wobei im Rahmen der Interviews folgende drei Hauptthemen identifiziert wurden: Instrumente, Netzwerke/ Verbände und gesetzliche Regulierung. Zwar scheinen die einzelnen KMU sehr unterschiedliche Bedarfe zu haben, dennoch gibt es in einigen Punkten deutliche Übereinstimmungen. Wesentliche Aspekte wurden bereits in den vorhergehenden Kapiteln diskutiert, sollen an dieser Stelle jedoch nochmals aufgegriffen und zusammengeführt werden. Ein besonderes Augenmerk liegt im Rahmen dieser Studie auf geeigneten Instrumenten.



#### **5.3.1 Verbreitung bestehender und Entwicklung neuer Instrumente**

Nach Ansicht der meisten KMU-Vertreter besteht Bedarf an neuen Instrumenten, um KMU die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu erleichtern. Zum einen scheinen standardisierte Leitfäden oder Handbücher nötig, die den CSR-Verantwortlichen in knapper Form eine allgemeine Übersicht über Umsetzungsschritte und bestehende Instrumente geben. Für die konkrete Umsetzung einzelner Schritte im Umsetzungsprozess (z.B. Berichterstattung oder Durchführung von Risikoanalysen) wünschen sich viele KMU-Vertreter eine möglichst detaillierte Anleitung anhand von konkreten Beispielen. Ein umfassendes Instrument, welches den gesamten Umsetzungsprozess unter Berücksichtigung unternehmens- und branchenspezifischer Unterschiede abdeckt, sei aber nach Meinung der Interviewpartner weder sinnvoll noch realisierbar. Hingegen besteht aus Sicht der KMU-Vertreter insbesondere ein Bedarf an branchenspezifischen Instrumenten.

Grundsätzlich werden an Instrumente zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht hohe Anforderungen im Hinblick auf Praxisrelevanz, Anschaulichkeit und Reduzierung der Komplexität gestellt. Eine bedarfsgerechte Vermittlung der Thematik anhand von konkreten Beispielen sowie eine möglichst einfache, übersichtliche Darstellung scheinen für die Befragten von erheblicher Bedeutung zu sein. Die Frage des Umfangs derartiger Instrumente oder Leitfäden wird hingegen kontrovers diskutiert. Während einige KMU-Vertreter kurze,



prägnante Leitfäden bevorzugen, wollen andere möglichst detaillierte Erläuterungen. Zudem erwarten die Interviewpartner von solchen Leitfäden Antworten auf die Fragen, was menschenrechtliche Sorgfaltspflicht in ihrem Sektor und für die Zusammenarbeit mit ihren Partnern bedeutet.

Bislang gibt es zahlreiche allgemeine Instrumente, die sich gut als Einführung in die Thematik oder zur Vertiefung einzelner Aspekte eignen (z.B. EU-Leitfaden, HRCA Quick Check) und einige branchenspezifische Umsetzungshilfen. In diesem Zusammenhang wurde der Leitfaden des Roundtable Tourismus und Menschenrechte als positives Beispiel hervorgehoben. KMU der Textil- und Bekleidungsbranche greifen hingegen vorwiegend auf sektorspezifische Hilfestellungen der FWF zurück. Zudem fehlt bislang eine aktuelle und umfassende Übersicht, die bestehende Instrumente und deren Anwendungsmöglichkeiten spezifisch für KMU aufbereitet.

Die Interviews haben ergeben, dass die Auseinandersetzung mit der Thematik menschenrechtliche Sorgfaltspflicht in vielen KMU bisher eher auf praktischen Erfahrungen („*learning by doing*“) beruht. Offensichtlich wissen viele KMU zu Beginn des Umsetzungsprozesses nicht, wo sie ansetzen sollen oder an wen sie sich wenden können. Aus diesem Grund wäre es nach Ansicht einiger Interviewpartner nützlich, ein Umsetzungspaket für Einsteiger zu entwickeln, die sich noch nicht mit der Umsetzung der UN-Leitprinzipien beschäftigt haben.

Weiterhin wurde von den KMU-Vertretern angeregt, Informationen über aktuelle Themen und konkrete Anleitungen für bestimmte Probleme auf einer frei zugänglichen Internetseite bereitzustellen. Aber auch die Berichterstattung über menschenrechtlich relevante Risiken stellt für einige KMU eine große Herausforderung dar, weshalb sich einige Interviewpartner ein Computerprogramm wünschen, das die Dokumentation im Unternehmen vereinfacht. Eine Übersicht über zertifizierte Betriebe und Checklisten zur Überprüfung der Zulieferer könnten nach Ansicht der KMU-Vertreter zudem die Kontrolle der Wertschöpfungskette erleichtern, wobei eine detaillierte Angabe potentieller Menschenrechtsrisiken durch Ausdifferenzierung einzelner Menschenrechte in Subkategorien gefordert wird. Eine derartige Checkliste soll nach Möglichkeit in verschiedenen Sprachen über das Internet verfügbar sein. Insbesondere KMU-Vertreter, die ihre



Produktionsstandorte häufig wechseln, äußerten einen Bedarf an einem Leitfaden für einen verantwortungsvollen Umgang mit der menschenrechtlichen Situation in neuen Produktionsländern.<sup>18</sup>

Der Zugang zu Informationen stellt für viele KMU eine Herausforderung dar. Aus Sicht der Interviewpartner besteht hier Bedarf an spezifischen Datenbanken bzw. Informationspools, die ihnen verlässliche Daten über die länderspezifische Menschenrechtssituation, relevante Menschenrechtsrisiken im Kontext ihrer Geschäftstätigkeit und praktische Hinweise für die Ausgestaltung konkreter Umsetzungsmaßnahmen liefern können (z.B. Gestaltung von Arbeitsverträgen).

Viele KMU-Vertreter wünschen sich eine Art zentrale Sammelstelle für länderspezifische Informationen und Menschenrechtsberichte. An eine solche Wissensdatenbank werden von Seiten der KMU hohe Erwartungen geknüpft. So soll diese Datenbank nicht nur umfassende Informationen bereitstellen, sondern diese auch länderspezifisch und branchenspezifisch aufbereiten. Die befragten KMU-Vertreter wünschen sich zudem eine konkrete Anleitung bzw. einen praxisorientierten Leitfaden zur Durchführung von Risikoanalysen.

Eine Notwendigkeit für die Einführung neuer Siegel oder Zertifizierungssysteme sehen die meisten KMU-Vertreter hingegen nicht. Zwar knüpfen einige durchaus Hoffnungen an den Dialogprozess, der beispielsweise mit dem Textilbündnis angestoßen wurde. Andererseits gibt es nach Ansicht der Interviewpartner bereits zu viele verschiedene Siegel, und der Fokus sollte daher eher auf der Vereinheitlichung bestehender Standards liegen. Dies würde auch die Transparenz für Produzenten und Konsumenten deutlich erhöhen.

Insgesamt mangelt es vor allem an Bekanntheit und Verbreitung der bestehenden Instrumente sowie an branchenspezifischen Umsetzungshilfen. Da sie mit den existierenden Instrumenten wenig

---

<sup>18</sup> Einzelne KMU erwägen, ihre Produktion von Asien stärker auf den afrikanischen Kontinent zu verlagern. Dort verfügen die befragten KMU aber nicht über die nötige Erfahrung, um die länderspezifischen Menschenrechtsrisiken einschätzen zu können.



vertraut sind, konnten die Interviewpartner kaum Aussagen über deren Qualität treffen. Es ist davon auszugehen, dass einige der oben genannten Bedarfe von KMU bereits durch bestehende Leitfäden abgedeckt werden und nicht zwangsläufig neue Instrumente entwickelt werden müssen. Die Eignung für KMU wird Gegenstand des Kapitels zur Bewertung bestehender Instrumente sein.

### 5.3.2 Externe Unterstützung durch (Branchen-)Netzwerke, Verbände und Initiativen

Die meisten Interviewpartner wünschen sich eine branchenspezifische und fachlich kompetente Organisation, die über länderspezifische Kenntnisse, lokale Ansprechpartner und über geschulte Audit-Teams verfügt, um menschenrechtliche Prüfverfahren vor Ort durchführen zu können. Zudem wird von einer solchen Organisation erwartet, dass sie die Zulieferbetriebe vor Ort im Prozess der Zertifizierung begleitet, so dass KMU in dieser Hinsicht entlastet werden. Als Vorbild sehen viele KMU-Vertreter Initiativen wie die FWF oder auch die BSCI an.

Da die befragten KMU-Vertreter eine enge Zusammenarbeit mit anderen Partnern als besonders hilfreich erachten, sehen sie einen großen Bedarf im Aufbau neuer bzw. der Nutzung bestehender Netzwerke. Beispielsweise können sich KMU in einem Netzwerk zusammenschließen, um gemeinsam mit anderen Unternehmen Risikobewertungen vorzunehmen, Audits bei bestimmten Zulieferbetrieben durchzuführen oder Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen. Durch die Bündelung von Ressourcen sowie den Austausch von Informationen und *best-practice* Beispielen können in solchen Netzwerken Synergieeffekte erzeugt werden, die den KMU die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht deutlich erleichtern. Eine intensive Kooperation sei jedoch nur dann möglich, wenn der Schutz bestimmter Betriebsgeheimnisse – beispielsweise durch die Einrichtung einer neutralen Stelle – gewährleistet ist.<sup>19</sup> Obwohl bei den Interviewpartnern Konsens besteht, dass Netzwerke

---

<sup>19</sup> Vereinzelt gibt es jedoch auch KMU, die eine intensive Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu spezifischen Problemfeldern aufgrund der Konkurrenzsituation ablehnen.

aufgrund der potentiellen Synergieeffekte für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU von hoher Relevanz sind, divergieren die Erwartungen an derartige Netzwerke deutlich. Einige Aspekte werden nachfolgend näher ausgeführt.

In den Interviews hat sich herausgestellt, dass KMU offensichtlich sehr unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie solche Netzwerke konkret aussehen sollen. Das bezieht sich sowohl auf die Mitgliedschaft als auch auf die Organisationsstruktur. Einige KMU-Vertreter befürworten in diesem Zusammenhang eine Einbeziehung von Zivilgesellschaft und Politik, während andere dies eher als hinderlich für einen offenen Austausch und eine intensive Kooperation zwischen Unternehmen ansehen, weshalb sie eine reine Wirtschaftsinitiative bevorzugen. Dennoch sind sich die Interviewpartner weitgehend einig, dass zivilgesellschaftlicher Input für die Umsetzung der UN-Leitprinzipien in KMU einen Mehrwert bieten kann.

Auch die Frage, was ein derartiges Netzwerk leisten soll, beantworten die Interviewpartner unterschiedlich. So wünschen sich die meisten KMU-Vertreter eine Plattform, um sich mit anderen Unternehmen über bestimmte Probleme zu verständigen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Auch Risikoprüfungen oder Audits (bei gemeinsamen Lieferanten) werden als wichtige Leistung derartiger Netzwerke angesehen. Einige Interviewpartner wünschen sich von einem derartigen Netzwerk auch einen Beitrag zur Vereinheitlichung von Standards.

Wesentliche Unterschiede bestehen im Hinblick auf die Bewertung bestehender Netzwerke. Eine Gruppe der KMU-Vertreter geht davon aus, dass bereits zahlreiche branchenspezifische Netzwerke existieren, in denen ein konstruktiver Austausch zum Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht möglich ist (siehe unten). Die andere Gruppe sieht hingegen Bedarf an neuen Netzwerken bzw. nach einer Vertiefung der Kooperation im Rahmen bestehender Netzwerke. Letzteres scheint insbesondere diejenigen KMU zu betreffen, die bislang noch nicht in einer derartigen Vereinigung organisiert sind und daher nicht über regelmäßige Austausch- und Kooperationsmöglichkeiten verfügen. Als bestehende Netzwerke wurden unter anderem die folgenden angeführt, die ein breites Spektrum an möglichen Formaten abdecken. In der Outdoor-Branche gibt es beispielsweise regelmäßige Treffen und runde





Tische, die auch zum Austausch über die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht genutzt werden (z.B. BSI, Textilbündnis). Mit Initiativen wie der FWF steht der Outdoor- und Bekleidungsindustrie ein Branchennetzwerk zur Verfügung, das sich auf das Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht spezialisiert hat. Die Tourismus-Branche verfügt mit dem Verband Forum Anders Reisen und dem Roundtable Menschenrechte im Tourismus ebenfalls über Plattformen zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch und zur Entwicklung von Lösungsansätzen. Zusätzlich gibt es bereits einige branchenübergreifende Netzwerke wie z.B. das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN), Unternehmen Partner der Jugend (UPJ), Forum Nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft (Econsense) und Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik.

In diesem Zusammenhang können auch bestehende Dach-, Branchen- und Fachverbände wertvolle Netzwerke darstellen. Zudem können Verbände hilfreiche Instrumente und Orientierungshilfen für KMU bereitstellen, um ihnen die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht im eigenen Unternehmen zu erleichtern. Aus Sicht der Interviewpartner kommen die meisten Verbände ihrer Funktion als Multiplikatoren und Unterstützer des Umsetzungsprozesses bislang jedoch nur unzureichend nach. Dies ist vor allem deshalb erstaunlich, weil sich viele Verbände für das Thema CSR durchaus engagieren. Die befragten KMU bedauern diese passive Haltung und die fehlende Unterstützung der Verbandsseite im Umsetzungsprozess. Eine konkrete Forderung der interviewten KMU-Vertreter richtet sich daher an die Verbände, sich dieser Aufgabe als „Dienstleistung für die Mitgliedsunternehmen“ anzunehmen. Auf KMU-Seite scheint es offensichtlich einen Bedarf zu geben, die bestehenden Verbandsstrukturen stärker zu nutzen, um ein Netzwerk für den gegenseitigen Austausch und die gemeinsame Problemlösung zu schaffen.

Eine Form der Unterstützung von KMU könnte beispielsweise darin bestehen, dass die Verbände relevante Informationen bereithalten und aktiv kommunizieren. Idealerweise können sie auch die Entwicklung branchenspezifischer Instrumente und eine stärkere Positionierung des Themas anstoßen. Zudem könnte eine Koordination auf Verbandsebene dazu beitragen, dass KMU bei der Umsetzung von Anfang an einen strategischen Ansatz verfolgen und der Prozess weniger von „*learning by*

*doing*“ geprägt ist. Dies erfordert natürlich eine entsprechende fachliche Expertise zum Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht, die nach Aussage der Interviewpartner in den meisten Verbänden noch nicht vorhanden zu sein scheint. Einige KMU-Vertreter stellen fest, dass dieses Thema bei den meisten Verbänden (z.B. IHKs, BDA, BDI, German Fashion, DTV) derzeit nicht präsent ist, und sie deshalb nicht in der Lage sind, KMU gezielt zu beraten.

Als positive Beispiele nannten die Interviewpartner den Bundesverband der deutschen Sportartikelindustrie (BSI) oder den Tourismusverband Forum Anders Reisen, in denen sich bereits heute große und kleine Unternehmen in Arbeitsgruppen über Herausforderungen und Lösungsansätze austauschen. Die genannten Verbände stellen aber nicht nur eine Plattform zum (Erfahrungs-) Austausch dar, sondern entwickeln gemeinsam mit ihren Mitgliedern Strategien und Lösungsmöglichkeiten für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Zudem stellen sie relevante Informationen zum Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht bereit und bieten entsprechende Seminare an. Ihre Aufgabe sehen die genannten Verbände nicht in der Ausübung von Druck, sondern in der Motivation und Unterstützung von KMU bei der Umsetzung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.

### 5.3.3 Formen politischer oder zivilgesellschaftlicher Unterstützung

Viele KMU-Vertreter sehen im Zusammenhang mit der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht auch die Notwendigkeit zusätzlicher **gesetzlicher Regulierung**. Da sich die Mehrzahl der KMU der Relevanz dieser Thematik bislang nicht bewusst und nicht zu einer freiwilligen Verhaltensänderung bereit sei, müsse der Gesetzgeber den Druck erhöhen und regulierend tätig werden. Nach Ansicht der Interviewpartner würden gesetzgeberische Maßnahmen die bisherigen Anstrengungen engagierter KMU würdigen und Fehlverhalten entsprechend sanktionieren.

Auch andere Formen politischer Unterstützung wie Projektgelder oder die Finanzierung von Trainings seien denkbar. Zwar wünschen sich einige KMU-Vertreter auch finanzielle Vorteile für vorbildlich handelnde Unternehmen, in erster Linie fordern sie aber ein klares Bekenntnis der öffentlichen Hand zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht.





Im Hinblick auf Formen politischer Unterstützung wurden in den Interviews insbesondere folgende Bedarfe geäußert: Erstens wird von der Bundesregierung erwartet, das Bewusstsein für die Relevanz dieser Thematik aktiv zu fördern und mehr Druck auf Unternehmen auszuüben. Und zweitens soll die Regierung ihrer Vorbildfunktion nachkommen und die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht zu einem festen Bestandteil öffentlicher Ausschreibungen und staatlicher Förderleistungen machen. Zugleich kann die politische Ebene nach Ansicht der Interviewpartner zur Bereitstellung von Informationen, Ressourcen und Kontakten zu Ansprechpartnern vor Ort beitragen, indem sie KMU eine Zugangsmöglichkeit zu den Wissensbeständen von Auslandsvertretungen und Durchführungsorganisationen eröffnet (siehe Handlungsempfehlungen). Eine besondere Problematik sehen die befragten KMU-Vertreter in der Diskussion um existenzsichernde Löhne und die Rolle der Gewerkschaften in Produktionsländern. Bislang versuchen fast alle interviewten KMU sicherzustellen, dass zumindest im ersten Glied der Wertschöpfungskette der nationale Mindestlohn bezahlt wird. Allerdings ist dieser Mindestlohn in der Regel sehr niedrig angesetzt und liegt teilweise deutlich unter dem Niveau eines existenzsichernden Einkommens (vgl. zur Diskussion etwa Scheper/Menge 2013). Hier sehen die Interviewpartner die nationale Politik des Produktionslandes in der Pflicht, eine kontextspezifische Definition existenzsichernder Löhne vorzunehmen und den nationalen Mindestlohn entsprechend anzuheben. Von den meisten KMU wird eine gesetzliche Regulierung des nationalen Mindestlohns bevorzugt, weil nur so ein *level playing field* erreicht werde. Einzelne KMU beteiligen sich auch an einem Kooperationsprojekt der FWF zum Thema „*living wage*“. Der Ansatz, Arbeitnehmer über ihre Rechte aufzuklären und diese darin zu unterstützen, selbst für ihre Rechte und Interessen eintreten zu können, wird z.B. im Rahmen der *Better Work Initiative* der ILO verfolgt.

Neben der Forderung nach existenzsichernden Löhnen wird auch die Förderung gewerkschaftlicher Strukturen von vielen KMU-Vertretern kritisch gesehen, da die politischen Bedingungen in den Produktionsländern einen konstruktiven Umgang mit Gewerkschaften erschweren. Einige KMU-Vertreter plädieren aber dafür, dass die Arbeitnehmerseite eigenständig Lohnverhandlungen führen kann.

Die Interviewpartner äußerten mehrheitlich Bedarf an Aufklärung und Bewusstseinsbildung bei Unternehmen und Verbrauchern. In diesem

Zusammenhang spielt nicht nur die politische Ebene eine wichtige Rolle, sondern auch zivilgesellschaftliche Akteure. An NGOs wird insbesondere die Forderung herangetragen, dass sie ihrer Aufgabe zur Sensibilisierung verantwortungsbewusst nachkommen und nicht gezielt einzelne Unternehmen oder Branchen durch negative Kampagnen schädigen. Außerdem wünschen sich einige KMU-Vertreter mehr Unterstützung von NGOs bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. So könnten KMU beispielsweise von der fachlichen und länderspezifischen Expertise der NGOs profitieren. Zudem sei fraglich, ob die Konsumenten genügend über das Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht und bestehende Zertifikate aufgeklärt sind, um das Verhalten von KMU wirklich bewerten zu können. NGOs könnten nach Ansicht der Befragten einen entscheidenden Beitrag hierzu leisten.



### Zwischenfazit

Insgesamt ist festzustellen, dass KMU bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht Unterstützung durch Politik, Zivilgesellschaft, Verbände und Kunden erwarten. Vor allem benötigen sie geeignete strukturelle Rahmenbedingungen, die ihnen die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht erleichtern. Sowohl in den Interviews als auch im Rahmen eines für das Projekt durchgeführten Workshops wurde deutlich, dass KMU über großes Potential zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht verfügen. Die bislang geringe Beteiligung von KMU an der Umsetzung der UN-Leitprinzipien gibt aber Anlass dazu, auf die Bedeutung einer verbindlichen Regulierung hinzuweisen. Im nächsten Kapitel soll zunächst auf bereits existierende Instrumente und Umsetzungshilfen eingegangen werden.

## **6 Bewertung bestehender Instrumente**

Als besonders empfehlenswert wurde von einigen Gesprächspartnern der Leitfaden der Europäischen Kommission „*My business and human rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*“ hervorgehoben, weil er die Bedeutung des Themas für KMU an konkreten Beispielen aufzeigt. Dieser Leitfaden ist zumindest bei einem Teil der KMU-Vertreter bekannt und liegt auch in deutscher Sprache vor. Auch der Leitfaden des Roundtable Menschenrechte im Tourismus



wurde von einigen Interviewpartnern als positives Beispiel genannt. KMU der Sportartikelindustrie scheinen hingegen vorwiegend auf die branchenspezifischen Hilfestellungen der FWF zurückzugreifen<sup>20</sup>. Für weitere Sektoren, nämlich Informations- und Kommunikationstechnologien, Personalagenturen sowie Öl und Gas, hat die Europäische Kommission bereits entsprechende Leitfäden entwickelt. Andere Branchen verfügen derzeit noch nicht über geeignete Unterstützungshilfen, weshalb die Entwicklung branchenspezifischer Instrumente weiter vorangetrieben werden sollte. Um die Implementierung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU zu fördern, wird es zukünftig auf eine Anpassung bestehender Instrumente an die Bedarfe von KMU sowie auf eine gezielte Verbreitungsstrategie ankommen.

Bislang ist aber der Verbreitungs- und Bekanntheitsgrad bestehender Instrumente und Leitfäden sehr gering. Viele KMU scheinen sich aufgrund der begrenzten Ressourcen und der Entfernung zu den Produktionsstätten nicht in der Lage zu fühlen, sich intensiver mit diesen Instrumenten zu beschäftigen und die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht selbstständig zu implementieren. Sie greifen daher weitgehend auf externe Organisationen oder Zertifizierungssysteme zurück (z.B. BSCI, FWF, SA 8000).

Ein weiterer Grund für die geringe Verbreitung besteht möglicherweise darin, dass die Instrumente nicht auf die spezifischen Bedarfe von KMU zugeschnitten sind. Diejenigen KMU-Vertreter, die sich bereits eigenständig mit einzelnen Verfahren auseinandergesetzt haben, empfanden diese häufig als ungeeignet für den Umsetzungsprozess. Allgemein wurde in den Interviews zumeist die fehlende Praxisorientierung bestehender Leitfäden bemängelt. Die

---

<sup>20</sup> Die FWF leitet die Unternehmen konkret im Umsetzungsprozess an. Zum Beispiel werden im Falle von potentiellen oder tatsächlichen Menschenrechtsrisiken konkrete Gegenmaßnahmen mit den Mitgliedsunternehmen vereinbart, die in einem vorgegebenen Zeitrahmen umgesetzt werden müssen. Die Fortschritte des Unternehmens werden in regelmäßigen Abständen kontrolliert. Auch interne Umstrukturierungsprozesse wie die Einführung von Beschwerdemechanismen werden von der FWF initiiert und überprüft.

Hilfestellungen seien häufig zu komplex und zudem kostenpflichtig. Ein Mangel an Instrumenten, die allgemein in die Thematik einführen, besteht aus Sicht der Interviewpartner hingegen nicht.



## 6.1 Übersicht über bestehende Instrumente

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über ausgewählte Instrumente gegeben, die alle das Ziel verfolgen, die Umsetzung der UN-Leitprinzipien durch Unternehmen zu fördern. In der nachfolgenden Übersicht werden diese Ansätze zur besseren Einordnung verschiedenen Kategorien zugeordnet:<sup>21</sup>

- Richtlinien, Leitfäden und Verhaltenskodizes;
- Managementinstrumente;
- Instrumente für spezifische Umsetzungsschritte (z.B. Risikoprüfungen, HRIA, Berichterstattung);
- Branchenspezifische Instrumente;
- Instrumente für Hintergrundinformationen.

Bei der nachfolgenden Tabelle handelt es sich um eine selektive Darstellung bestehender Instrumente. Eine Vergleichbarkeit ist nur bedingt gegeben, weil sie unterschiedlichen Zwecken dienen und sich in ihrem Charakter unterscheiden. Für die exemplarische Darstellung wurden Instrumente ausgewählt, die öffentlich verfügbar sind, einen gewissen Verbreitungsgrad erreicht haben und auf (inter-)nationale, wissenschaftliche oder zivilgesellschaftliche Initiativen zurückgeführt werden können.<sup>22</sup> Ein weiteres Auswahlkriterium war der eindeutige Bezug dieser Instrumente auf die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, das Rahmenwerk „*Protect, Respect and Remedy*“ oder den UN Global Compact. Zudem wurde nach Möglichkeit auf Instrumente zurückgegriffen, die entweder spezifisch für KMU entwickelt wurden oder in denen KMU zumindest erwähnt werden.

---

<sup>21</sup> Eine ähnliche Einteilung ist auch in anderen Studien vorzufinden (vgl. Von Weltzien/Shankar 2010: 185).

<sup>22</sup> Es sollte sich damit um Initiativen handeln, bei denen nicht-kommerzielle Interessen im Vordergrund stehen.

Tabelle 3: Übersicht über bestehende Leitfäden und Instrumente

Instrument	Beschreibung und Links
<b>Richtlinien, Leitfäden, Verhaltenskodizes</b>	
<p>How to do Business with Respect for Human Rights. A Guidance Tool for Companies.</p> <p>Herausgeber: Business &amp; Human Rights Initiative/ Global Compact Network Netherlands (2010)</p>	<p>Dieser allgemeine Leitfaden leitet Unternehmen mit Bezug auf das UN-Rahmenwerk „<i>Protect, Respect and Remedy</i>“ bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht an. Ein <b>expliziter Bezug auf KMU</b> ist durch die Formulierung konkreter Umsetzungsempfehlungen gegeben (z.B. S. 64, 86, 98, 165).</p> <p><u>Funktion</u>: Der Leitfaden stellt eine umfassende <b>Einführung in die Thematik</b> dar, erläutert zentrale Begriffe und Konzepte (z.B. <i>Complicity, Impact</i>) und leistet einen Beitrag zur Bewusstseinsbildung für die positiven und negativen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Menschenrechte (z.B. S. 20, 38f, 67). Der Schwerpunkt des Leitfadens liegt jedoch auf einer detaillierten <b>Anleitung für die konkrete Umsetzung</b> der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Weiterführende Literaturangaben sind zentraler Bestandteil der Erläuterungen zu den einzelnen Umsetzungsschritten.</p> <p><u>Inhalt</u>: Das Instrument beinhaltet eine Erläuterung der zentralen Schritte zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht inkl. Handlungsempfehlungen. Dadurch sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, Menschenrechtsrisiken zu identifizieren (z.B. <i>Human Rights Risk Mapping</i>, S. 78), die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit zu analysieren (z.B. <i>Human Rights Impact Assessments</i>, S. 71) oder entsprechende (Gegen-)Maßnahmen zu priorisieren (S. 80). Insgesamt geht es nicht nur um ein reaktives Verhalten, sondern auch um ein proaktives Engagement für die Menschenrechte.</p> <p><u>Umfang</u>: 178 Seiten</p> <p>Link:  <a href="http://commdev.org/userfiles/files/2651_file_how_to_business_with_respect_for_human_rights_gc_netherlands_june2010.pdf">http://commdev.org/userfiles/files/2651_file_how_to_business_with_respect_for_human_rights_gc_netherlands_june2010.pdf</a></p>

<p>Menschenrechte achten. Ein Leitfaden für Unternehmen.</p> <p>Herausgeber: Deutsches Global Compact Netzwerk/ twentyfifty Ltd./ Deutsches Institut für Menschenrechte (2012)</p>	<p>Es handelt sich um ein allgemeines Instrument, das sich auf die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen bezieht (S. 9). Im gesamten Dokument gibt es nur einen einzigen <b>expliziten Bezug</b> auf KMU, der die Relevanz dieser Thematik für KMU betont (S. 10).</p> <p><u>Funktion:</u> Der Leitfaden dient als Einführung in die Thematik sowie vor allem zur <b>Bewusstseinsbildung</b> für die inhaltliche Bedeutung und die Beeinträchtigung von Menschenrechten im Rahmen der Unternehmenstätigkeit. Konkrete Fallbeispiele stellen eine Orientierungshilfe für Unternehmen dar. Es werden kaum Informationen über weitere Umsetzungsinstrumente zur Verfügung gestellt.</p> <p><u>Inhalt:</u> Der Leitfaden zeigt anhand von konkreten Fallbeispielen auf, wie Menschenrechte im Rahmen der Geschäftstätigkeit beeinträchtigt werden können und welche Lösungsmaßnahmen Unternehmen in diesem Zusammenhang ergriffen haben (S. 32ff). Dadurch wird ein besseres Verständnis für die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht gefördert, und die Fallbeispiele stellen für KMU eine Möglichkeit zur Orientierung an großen Unternehmen dar. Zudem werden die Chancen und Herausforderungen eines menschenrechtlichen Engagements thematisiert (S. 61f). Es handelt sich jedoch nicht um eine umfassende Erläuterung, sondern nur um eine exemplarische Darstellung ausgewählter Menschenrechte und Lösungsmaßnahmen.</p> <p><u>Umfang:</u> 64 Seiten</p> <p>Link: <a href="http://globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/menschenrechteachten_130109_download.pdf">http://globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/menschenrechteachten_130109_download.pdf</a></p>
--	--

<p>Menschenrechtsstrategien entwickeln. Ein Leitfaden für Unternehmen.</p> <p>Herausgeber: Deutsches Global Compact Netzwerk (2012)</p>	<p>Es handelt sich um einen allgemeinen Leitfaden, in dem mit Bezug auf die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte zentrale Schritte für die Entwicklung einer Menschenrechtsstrategie vorgestellt werden. Der Leitfaden enthält auch einen kurzen Abschnitt zu <b>Menschenrechtsstrategien für KMU</b> mit Beispielen (S. 27).<sup>23</sup></p> <p><u>Funktion:</u> Neben einer kurzen Einführung in die Thematik geht es hauptsächlich um konkrete Hinweise für die <b>Entwicklung einer Menschenrechtsstrategie</b> im Unternehmen. Hierbei beinhalten die einzelnen Kapitel nützliche Literaturtipps für eine eingehendere Beschäftigung mit dem Themenfeld und für die konkrete Umsetzung weiterer Schritte.</p> <p><u>Inhalt:</u> Der Leitfaden beinhaltet neben zentralen Elementen (z.B. Selbstverpflichtung, Stakeholder-Engagement) und ersten Umsetzungsschritten auch Praxisbeispiele zur Entwicklung einer Menschenrechtsstrategie. Der Weg zur tatsächlichen Umsetzung dieser Strategie wird hingegen nur angerissen, ohne eine konkrete Anleitung für die Durchführung von Länderrisikoanalysen, die Performance-Messung oder die Einrichtung von Beschwerdemechanismen zu geben.</p> <p><u>Umfang:</u> 27 Seiten</p> <p>Link:  <a href="http://globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/leitfaden-menschenrechtsstrategien_entwickeln_210212-2.pdf">http://globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/leitfaden-menschenrechtsstrategien_entwickeln_210212-2.pdf</a></p>
<p>My business and human rights. A guide to human rights for small and medium-</p>	<p>Dieser Leitfaden wurde mit Bezug auf die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte <b>spezifisch für KMU</b> entwickelt (S. 1-3).</p>

<sup>23</sup> Damit wird eine Übertragbarkeit der Strategien auf KMU suggeriert, die bislang nicht nachgewiesen ist.

<p>sized enterprises.</p> <p>Herausgeber: Europäische Kommission (2012)</p>	<p><u>Funktion</u>: Er stellt eine <b>Einführung in die Thematik</b> dar und gibt erste <b>praktische Tipps für die Umsetzung</b> der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU. Ein wesentlicher Teil des Leitfadens befasst sich mit der Beeinträchtigung von Menschenrechten im Rahmen der Unternehmenstätigkeit und trägt dadurch zur <b>Bewusstseinsbildung</b> bei.</p> <p><u>Inhalt</u>: Mit dem Leitfaden sollen KMU bei der Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte gezielt unterstützt werden. Der Fokus liegt dabei auf der Vermeidung negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte (<i>do no harm</i>), die als Mindestanforderung an alle Unternehmen verstanden wird. Anhand von alltäglichen Geschäftssituationen und konkreten Praxisbeispielen für die Beeinträchtigung der Menschenrechte im Kontext der Unternehmenstätigkeit wird ein besseres Verständnis der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU gefördert.</p> <p><u>Umfang</u>: 24 Seiten</p> <p>Link:  <a href="http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10375/attachments/1/translations/en/renditions/pdf">http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10375/attachments/1/translations/en/renditions/pdf</a></p>
<h3>Managementinstrumente</h3>	
<p>Respecting Human Rights – Organisational Capacity Assessment Instrument (OCAI).</p> <p>Herausgeber: twentyfifty Ltd./ Global Compact Network Germany (2012)</p>	<p>Dieses Managementinstrument bezieht sich auf den UN Global Compact und die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (S. 10). Ein <b>expliziter Bezug auf KMU</b> ist zwar nur an einer Stelle feststellbar (S. 7), die Autoren weisen in diesem Zusammenhang aber ausdrücklich darauf hin, dass Teile des Instruments auch von KMU angewendet werden können. Dies wird allerdings nicht näher spezifiziert.</p> <p><u>Funktion</u>: In erster Linie handelt es sich um eine <b>Selbstevaluation</b> für Unternehmen, um ihre Managementkapazitäten zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht einschätzen und schrittweise verbessern zu können. Durch die zahlreichen Hinweise auf weiterführende Umsetzungshilfen (z.B. HRIA) stellt das Instrument zugleich eine Informationsquelle dar.</p> <p><u>Inhalt</u>: Das Instrument gibt eine kurze Einführung in das Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht und die damit verbundenen Erwartungen an Unternehmen. Für die Verbesserung der Managementfähigkeiten bei der Umsetzung</p>

	<p>der UN-Leitprinzipien ist – unabhängig von Sektor oder Größe des Unternehmens – zunächst eine Bewertung der Ausgangslage erforderlich, die beim OCAI anhand eines Fragebogens erfolgt. Diese Selbsteinschätzung der Unternehmen ist die Basis für die Identifizierung weiterer Schritte zur Stärkung der Managementfähigkeiten im Umgang mit negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte.</p> <p><u>Umfang:</u> 32 Seiten</p> <p>Link:  <a href="http://webdav.unglobalcompact.org/system/attachments/LocalNetworkEvent/3866/original/respecting_human_rights_ocai_pdf_engl.pdf">http://webdav.unglobalcompact.org/system/attachments/LocalNetworkEvent/3866/original/respecting_human_rights_ocai_pdf_engl.pdf</a> (überarbeitete Fassung)</p>
<h3>Hintergrundinformationen zu Menschenrechten / UN-Leitprinzipien</h3>	
<p>Human Rights Translated. A Business Reference Guide.</p> <p>Herausgeber: OHCHR/ IBLF/ UN Global Compact/ Castan Centre for Human Rights Law, Monash University (2008)</p>	<p>In dieser Publikation werden die universell anerkannten Menschenrechtsstandards (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte; International Covenant on Civil and Political Rights; International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights etc.) für Unternehmen verständlich erklärt. Ein <b>expliziter Bezug zu KMU</b> besteht nur im Zusammenhang mit der „<i>sphere of influence</i>“ (S. 19).</p> <p><u>Funktion:</u> Das Instrument stellt <b>Hintergrundinformationen</b> bereit und gibt <b>Hinweise für die praktische Umsetzung</b>. Anhand von konkreten Fallbeispielen werden negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Menschenrechte veranschaulicht und dadurch ein Beitrag zur Bewusstseinsbildung geleistet. Weiterführende Literaturangaben zu einzelnen Umsetzungsschritten (z.B. Durchführung von Länderrisikoanalysen oder HRIA) stellen eine Informationsquelle für Unternehmen dar.</p> <p><u>Inhalt:</u> Durch die Beschreibung der inhaltlichen Bedeutung jedes einzelnen Menschenrechts und die Erläuterung von möglichen Beeinträchtigungen im Unternehmenskontext bietet das Instrument einen einfachen und schnellen Zugriff auf diese Thematik an. Daneben können Unternehmen im Umsetzungsprozess auch von den konkreten Fallbeispielen und den praktischen Handlungsempfehlungen profitieren. Es handelt sich um ein umfassendes Dokument, das alle Menschenrechte abdeckt.</p> <p><u>Umfang:</u> 168 Seiten</p>

	<p>Link:  <a href="http://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/Human_Rights_Translated_web.pdf">http://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/Human_Rights_Translated_web.pdf</a></p>
<p>The Corporate Responsibility to Respect Human Rights – An Interpretive Guide.</p> <p>Herausgeber: OHCHR (2012)</p>	<p>Diese Interpretationshilfe wurde als Ergänzung zu den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte entwickelt und enthält, in Anlehnung an die Leitprinzipien, <b>explizite Verweise auf KMU</b> und die Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (S. 25, 29, 47 etc.).</p> <p><u>Funktion:</u> Das Instrument kann vor allem als <b>Nachschlagewerk</b> bei Fragen zur Interpretation der UN-Leitprinzipien oder als Hilfe bei der Identifizierung von Menschenrechtsrisiken dienen. Durch eine umfassende Erläuterung jedes einzelnen Prinzips anhand von konkreten Fragen, versucht der Leitfaden die eher allgemein gehaltenen UN-Leitprinzipien zu spezifizieren und zu kontextualisieren.</p> <p><u>Inhalt:</u> Es wird eine klare Erwartungshaltung an Unternehmen im Hinblick auf die Wahrnehmung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht formuliert; die Angaben zu KMU in Abgrenzung zu großen Unternehmen sind hingegen wenig konkret. Dennoch beinhaltet der Leitfaden an einigen Stellen KMU-spezifische Empfehlungen für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (siehe Prinzip 17, S. 31-36). Für die Lösung des Ressourcenproblems schlägt der Leitfaden beispielsweise eine Zusammenarbeit mit externen Experten und anderen Unternehmen vor (S. 25).</p> <p><u>Umfang:</u> 90 Seiten</p> <p>Link:  <a href="http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_En.pdf">http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_En.pdf</a></p>
<b>Instrumente für spezifische Umsetzungsschritte</b>	
<b>Berichterstattung</b>	
A Resource Guide to Corpo-	Der genannte Leitfaden wurde mit Bezug auf Ruggies Rahmenwerk und die Global Reporting Initiative konzipiert, um

<p>rate Human Rights Reporting.</p> <p>Herausgeber: Global Reporting Initiative/ UN Global Compact (2009)</p>	<p>Unternehmen bei der Berichterstattung über menschenrechtliche Themen anzuleiten. Allerdings sind die enthaltenen Empfehlungen nicht mehr ganz aktuell (2009) und beziehen sich vorwiegend auf große und mittlere Unternehmen.</p> <p><u>Funktion:</u> Der Leitfaden verfolgt das Ziel, ein besseres Verständnis für Bedeutung, Reichweite und Herausforderungen der <b>Menschenrechtsberichterstattung</b> zu schaffen. Dadurch sollen Unternehmen, die bislang noch kaum Erfahrung mit dieser Art von Berichterstattung haben, in die Lage versetzt werden, relevante menschenrechtliche Themen zu identifizieren und darüber angemessen zu berichten.</p> <p><u>Inhalt:</u> Das Instrument beinhaltet in erster Linie Empfehlungen und konkrete Hinweise für die Berichterstattung über menschenrechtlich relevante Themen. Es enthält jedoch auch eine kurze Einführung in die Debatte um Wirtschaft und Menschenrechte und Informationen über bestehende Instrumente. Qualitative und quantitative Indikatoren zu <i>process</i> und <i>performance</i> des Unternehmens sind ein wichtiger Bestandteil dieses Instruments.</p> <p><u>Umfang:</u> 26 Seiten</p> <p>Link:  <a href="https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/A-Resource-Guide-to-Corporate-Human-Rights-Reporting.pdf">https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/A-Resource-Guide-to-Corporate-Human-Rights-Reporting.pdf</a></p>
<p><b>Policy Statement / Commitment<sup>24</sup></b></p>	
<p>Menschenrechtliche Risikoprüfung (HRR &amp; HRIA)<sup>25</sup></p>	

<sup>24</sup> Für die Formulierung von Selbstverpflichtungen wurde bislang kein eigenes Instrument entwickelt. Eine entsprechende Anleitung kann jedoch beispielsweise den Publikationen „Menschenrechtsstrategien entwickeln“ und „How to Do Business with Respect for Human Rights“ entnommen werden.

<sup>25</sup> Für weitere Informationen siehe „Guide to Corporate Human Rights Impact Assessment Tools“ (Hrsg.: Aim for Human Rights). In dieser Publikation werden fünf Instrumente zur Durchführung menschenrechtlicher Risikoprüfungen vorgestellt und miteinander verglichen. An einigen Stellen ist ein

<p>Human Rights Compliance Assessment (HRCA) Quick Check.</p> <p>Herausgeber: Danish Institute for Human Rights (DIHR)/ Human Rights &amp; Business Project (2006)</p>	<p>Hierbei handelt es sich um einen <i>Compliance-Check</i>, der für die Identifizierung von Menschenrechtsrisiken im Rahmen der Unternehmenstätigkeit entwickelt wurde. Ein Bezug auf die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte existiert nicht, weil der Quick Check bereits 2006 konzipiert wurde und auf einem umfassenderen Dokument basiert, welches jedoch nicht öffentlich zugänglich ist. Ebenso fehlt ein expliziter Bezug zu KMU.</p> <p><u>Funktion:</u> Der <i>Human Rights Compliance Assessment Quick Check</i> ist ein klassischer <b>Selbsttest</b>, mit dem Unternehmen die Einhaltung von Menschenrechtsstandards im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit selbst überprüfen können. Dieses Instrument soll Unternehmen zum eigenständigen Umgang mit realen oder potentiellen <b>Menschenrechtsrisiken</b> befähigen.</p> <p><u>Inhalt:</u> Anhand eines Fragebogens können Unternehmen reale oder potentielle <b>Menschenrechtsrisiken identifizieren</b> und entsprechende (Gegen-) Maßnahmen ergreifen. Dabei betont der <i>HRCA Quick Check</i> auch die Relevanz eines lokalen Stakeholder-Dialogs. Neben 28 Fragen zu den zentralen Handlungsfeldern – <i>Employment, Community, Supply Chain</i> – beinhaltet er Indikatoren zu <i>policy, procedure</i> und <i>performance</i>.</p> <p><u>Umfang:</u> 96 Seiten</p> <p>Link:  <a href="https://hrca2.humanrightsbusiness.org/docs/file/HRCA%20Quick%20Check_English.pdf">https://hrca2.humanrightsbusiness.org/docs/file/HRCA%20Quick%20Check_English.pdf</a></p>
<p>The Arc of Human Rights Priorities. A New Model for</p>	<p>Dieser Leitfaden bezieht sich auf den UN Global Compact und wurde entwickelt, um Unternehmen im Umgang mit identifizierten Menschenrechtsrisiken zu unterstützen. Zwar enthält das genannte Instrument keinen expliziten Bezug</p>

expliziter Bezug zu KMU gegeben. Ziel ist es, Unternehmen bei der Auswahl des passenden Instruments zur Abschätzung menschenrechtlicher Folgen der Unternehmenstätigkeit zu unterstützen.

<p>Managing Business Risk.</p> <p>Herausgeber: Danish Institute for Human Rights (DIHR)/ The Human Rights and Business Department (2011)</p>	<p>zu KMU, fokussiert aber gerade den Mangel an Ressourcen und sollte sich daher auch für KMU eignen.</p> <p><u>Funktion:</u> Dieser Leitfaden bietet Unternehmen eine Hilfestellung für die <b>Priorisierung von Menschenrechtsrisiken</b>. Dadurch sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, mit bestehenden Risiken angemessen umzugehen und ihre begrenzten Ressourcen effektiv für die Lösung der dringlichsten Probleme einzusetzen.</p> <p><u>Inhalt:</u> Mit Hilfe des Leitfadens kann ein Risikomodell entwickelt werden, das menschenrechtlich relevante Themen anhand von zwei Dimensionen (Einfluss auf Menschenrechte und Unternehmensbezug) und folgenden Indikatoren priorisiert: Schweregrad, Anzahl der Betroffenen, direkter/ indirekter Beitrag, alleinige/ kollektive Verantwortung. Hierbei können identifizierte Menschenrechtsrisiken in die Kategorien geringe, mittlere und hohe Priorität eingestuft werden. Auf dieser Basis können Unternehmen entsprechende Maßnahmen ergreifen. Veranschaulicht wird das Verfahren anhand konkreter Praxisbeispiele.</p> <p><u>Umfang:</u> 24 Seiten</p> <p>Link:  <a href="http://business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/arc-human-rights-priorities-9-mar-2011.pdf">http://business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/arc-human-rights-priorities-9-mar-2011.pdf</a></p>
<p>Guide to Human Rights Impact Assessment and Management (HRIAM).</p> <p>Herausgeber: The International Business Leaders Forum (IBLF)/ International Finance Corporation (IFC)/ UN Global Compact (2010)</p>	<p>Dieser Leitfaden wurde speziell für die Durchführung von HRIA konzipiert und bezieht sich auf das UN-Rahmenwerk „Protect, Respect and Remedy“. Es existiert jedoch nur ein einziger expliziter Hinweis auf KMU (S. 20), wobei für diesen Unternehmenstyp die Einbeziehung von Risikoprüfungen in bestehende Verfahren empfohlen wird. Der Leitfaden erhebt den Anspruch, für alle Unternehmenstypen von Nutzen zu sein.</p> <p><u>Funktion:</u> Der Leitfaden dient als Instrument zur <b>Identifizierung von Menschenrechtsrisiken</b> und zur <b>Bewertung von negativen Auswirkungen</b> auf Menschenrechte im Rahmen der Geschäftstätigkeit. Zudem sollen die Ergebnisse der Prüfung mit Hilfe des Leitfadens in das Unternehmensmanagement integriert werden. Durch konkrete Beispiele für Menschenrechtsrisiken werden Unternehmen für diese Thematik sensibilisiert.</p> <p><u>Inhalt:</u> Dieser Leitfaden erläutert in sieben Schritten, wie ein HRIA durchgeführt werden kann und welche Mechanismen zur Risikominimierung in das Unternehmensmanagement integriert werden sollen. Die zentralen</p>

	<p>Schritte umfassen die Identifizierung von Menschenrechtsrisiken und negativen Auswirkungen, die Beteiligung relevanter Stakeholder am Bewertungsverfahren, die Ergreifung angemessener Maßnahmen sowie die Integration und Evaluation. Außerdem werden zwei Optionen für die Durchführung von HRIA aufgezeigt: Eigenständiges Verfahren vs. integrierter Ansatz.</p> <p><u>Umfang:</u> 196 Seiten</p> <p>Link:  <a href="http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8ecd35004c0cb230884bc9ec6f601fe4/hriam-guide-092011.pdf?MOD=AJPERES">http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8ecd35004c0cb230884bc9ec6f601fe4/hriam-guide-092011.pdf?MOD=AJPERES</a></p>
<b>Beschwerdemechanismen</b>	
<p>Rights-Compatible Grievance Mechanisms – A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders.</p> <p>Herausgeber: Harvard University (2008)</p>	<p>Dieser Leitfaden wurde speziell für die Einrichtung von Beschwerdemechanismen entwickelt. Allerdings ist hierbei kein expliziter Bezug zu KMU oder den UN-Leitprinzipien feststellbar.</p> <p><u>Funktion:</u> Durch dieses Instrument sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, <b>Beschwerdemechanismen</b> im Rahmen der eigenen Unternehmenstätigkeit einzurichten und die rechtliche Kompatibilität und Effizienz der Beschwerdemechanismen sicherzustellen.</p> <p><u>Inhalt:</u> Der Leitfaden stellt eine Anleitung für die Einrichtung und effektive Implementierung eines Beschwerdemechanismus in die Unternehmenspraxis dar. In diesem Zusammenhang gibt das Instrument Auskunft über bestimmte Prinzipien, die ein Beschwerdemechanismus erfüllen sollte (z.B. Zugangsmöglichkeit, Transparenz, Beteiligung relevanter Stakeholder). Zudem werden konkrete Leitlinien zur Umsetzung dieser Prinzipien vorgeschlagen und entsprechende Performance-Indikatoren entwickelt (qualitativ und quantitativ).</p> <p><u>Umfang:</u> 43 Seiten</p> <p>Link:  <a href="http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/Workingpaper_41_Rights-Compatible%20Grievance%20Mechanisms_May2008FNL.pdf">http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/Workingpaper_41_Rights-Compatible%20Grievance%20Mechanisms_May2008FNL.pdf</a></p>
<b>Branchenspezifische Instrumente</b>	

<p>Menschenrechte im Tourismus. Ein Umsetzungsleitfaden für Reiseveranstalter.</p> <p>Herausgeber: arbeitskreis tourismus &amp; entwicklung/ Brot für die Welt/ kate e.V. (2013)</p>	<p>Es handelt sich um einen Leitfaden, der unter Bezugnahme auf die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte spezifisch für Unternehmen aus dem <b>Tourismussektor</b> entwickelt wurde, jedoch ohne expliziten Bezug zu KMU.</p> <p><u>Funktion:</u> Der Leitfaden stellt eine Einführung in die Thematik dar und gibt konkrete Hinweise für die <b>Umsetzung in fünf verschiedenen Handlungsfeldern</b>. Durch Beispiele für negative Auswirkungen des Tourismus auf die Menschenrechte trägt er ferner zu einer <b>Sensibilisierung</b> der Unternehmen bei. Außerdem sind die Verweise auf andere Instrumente eine Informationsquelle für eine vertiefte Auseinandersetzung.</p> <p><u>Inhalt:</u> Durch die Empfehlungen zur Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden Menschenrechtsstrategie sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, die UN-Leitprinzipien im Tourismusbereich in die Praxis umzusetzen. Konkrete Fallbeispiele aus der Praxis und Hinweise für die einzelnen Umsetzungsschritte dienen hierbei der Veranschaulichung.</p> <p><u>Umfang:</u> 36 Seiten</p> <p>Link:  <a href="http://www.menschenrechte-im-tourismus.net/fileadmin/user_upload/Menschenrechte/RT_MR_im_Tourismus_DE_2te.pdf">http://www.menschenrechte-im-tourismus.net/fileadmin/user_upload/Menschenrechte/RT MR im Tourismus DE 2te.pdf</a></p>
<p><b>Oil and Gas Sector Guide</b> on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.</p> <p><b>Employment &amp; Recruitment Agencies Sector Guide</b> on Implementing the UN Guiding Principles on Business</p>	<p>Diese drei Leitfäden wurden auf Basis der UN-Leitprinzipien spezifisch für Unternehmen aus den genannten Sektoren – Öl und Gas, Personalagenturen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien – entwickelt und beziehen sich teilweise <b>explizit auf KMU</b> (z.B. Oil and Gas Sector Guide S. 6, 16, 18). Es wird betont, dass die Leitfäden für Unternehmen unterschiedlicher Größe konzipiert wurden und dadurch grundsätzlich auch für KMU anwendbar sind.</p> <p><u>Funktion:</u> Die Leitfäden beinhalten eine <b>konkrete Anleitung</b> für die praktische Implementierung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht und übersetzen die Erwartungen der UN-Leitprinzipien für Unternehmen aus den genannten Sektoren. Zudem erfüllen die Leitfäden auch eine Sensibilisierungsfunktion und stellen aufgrund der umfangreichen weiterführenden Literaturangaben eine Informationsquelle für Unternehmen dar.</p>

<p>and Human Rights.</p> <p><b>Information and Communications Technology (ICT) Sector Guide</b> on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.</p> <p>Herausgeber: Institute for Human Rights and Business/ Shift/ Europäische Kommission</p>	<p><u>Inhalt:</u> Die Leitfäden zielen auf die Umsetzung der UN-Leitprinzipien in den genannten Sektoren ab und geben konkrete Hinweise zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Sie enthalten konkrete Empfehlungen zu allen relevanten Handlungsfeldern (Selbstverpflichtung, Bewertung von Menschenrechtsrisiken, Ergreifung von Maßnahmen, Performance-Messung, Berichterstattung und Abhilfe). Ein besonderer Fokus liegt auf der Einbeziehung betroffener Stakeholder.</p> <p><u>Umfang:</u> ca. 100 Seiten</p> <p>Links:</p> <p><a href="http://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/oil_and_gas.pdf">http://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/oil_and_gas.pdf</a></p> <p><a href="https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/employment_and_recruitment_agencies_2.pdf">https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/employment_and_recruitment_agencies_2.pdf</a></p> <p><a href="https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/information_and_communication_technology_2.pdf">https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/information_and_communication_technology_2.pdf</a></p>
<p>Guide for Conflict Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries.</p> <p>Herausgeber: International Alert (2005)</p>	<p>Dieser Leitfaden wurde für Unternehmen aus dem Rohstoffsektor erstellt, die in Risikogebieten tätig oder über ihre Geschäftsbeziehungen in Konfliktzonen involviert sind. Auch wenn dieses Instrument nicht spezifisch für KMU entwickelt wurde, finden sie im Rahmen des Leitfadens Erwähnung (S. 61, 90, 93f).</p> <p><u>Funktion:</u> Das Instrument zielt auf eine Sensibilisierung der Unternehmen für ein verantwortungsvolles Verhalten in Konfliktgebieten und einen konfliktsensiblen Umgang mit Rohstoffen ab. In diesem Zusammenhang gibt der Leitfaden auch konkrete Hinweise für den Umgang mit Menschenrechtsrisiken.</p> <p><u>Inhalt:</u> Der Leitfaden unterstützt Unternehmen bei der Identifizierung und Bewertung des Konfliktpotentials im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit, indem er den Unternehmen entsprechende <i>Risk and Impact Assessment Tools</i> für die Makro- und die Projektebene an die Hand gibt. Im Zusammenhang mit möglichen Konfliktrisiken behandelt der Leitfaden insbesondere folgende Themen: <i>Stakeholder Engagement, Resettlement, Compensation, Indigenous Peoples, Social</i></p>

*Investment, Dealing with Armed Groups, Security Arrangements, Human Rights, Corruption and Transparency.*

Umfang: 195 Seiten

Link:

[http://www.iisd.org/pdf/2005/security\\_conflict\\_sensitive\\_business.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2005/security_conflict_sensitive_business.pdf)



Die Übersicht zeigt, dass nur ein einziges Instrument spezifisch für KMU entwickelt wurde (*My Business and Human Rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*), wengleich andere Leitfäden ebenfalls Empfehlungen für KMU enthalten.

Die Übersicht kann keine Aussagen über die Qualität und Eignung der bestehenden Umsetzungshilfen treffen, weil dazu Praxistests erforderlich wären. Sie zeigt dennoch, dass für einige Bereiche der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht bereits Instrumente existieren. Bevor neue Instrumente entwickelt werden, ist zunächst die effiziente Nutzung der bestehenden Umsetzungshilfen sicherzustellen. Dies erfordert eine tiefergehende Analyse.

Sinnvoll erscheint die Entwicklung branchenspezifischer Instrumente, die die Charakteristika der jeweiligen Sektoren berücksichtigen. Hilfen zur Identifizierung von Menschenrechtsrisiken erscheinen zum gegenwärtigen Zeitpunkt wichtig. Um Aussagen über die Qualität und KMU-Tauglichkeit bestehender Instrumente machen zu können, werden im Folgenden drei allgemeine Leitfäden näher analysiert und bewertet.

## 6.2 Analyse und Bewertung ausgewählter Instrumente

Da es im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich ist, eine Bewertung für die Vielzahl an Instrumenten vorzunehmen, werden aus der tabellarischen Übersicht exemplarisch folgende drei Instrumente für eine eingehendere Analyse ihrer KMU-Tauglichkeit herausgegriffen:

- *My business and human rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises* (Europäische Kommission);
- *Human Rights Compliance Assessment Quick Check* (DIHR);
- *How to do Business with Respect for Human Rights. A Guidance Tool for Companies* (Global Compact Network Netherlands).

Hierbei handelt es sich um allgemeine Instrumente, die von Unternehmen unterschiedlicher Branchen angewendet werden können und verschiedene Funktionen erfüllen. Während sich der EU-Leitfaden *My business and human rights* hauptsächlich als Einführung in die Thematik und zur Sensibilisierung von KMU für die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht eignet, stellt das Instrument des niederländischen Global Compact Netzwerks eine umfassende Anleitung mit konkreten



Handlungsempfehlungen und praxisrelevanten Beispielen für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht dar. Der *Human Rights Compliance Assessment Quick Check* greift hingegen einen Aspekt auf, der viele KMU im Umsetzungsprozess vor Herausforderungen stellt – nämlich die Identifizierung von realen und potentiellen Menschenrechtsrisiken im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit. Durch diese unterschiedlichen Funktionen ergänzen die genannten Instrumente einander und sollten eine gute Basis für die Beschäftigung von KMU mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht darstellen.

Ferner ist davon auszugehen, dass sich die ausgewählten Instrumente auch für KMU eignen. So wurde der EU-Leitfaden spezifisch für KMU entwickelt und das Instrument des niederländischen Global Compact Netzwerks enthält zu jedem Umsetzungsschritt konkrete Handlungsempfehlungen für KMU. Der Quick Check bezieht sich zwar nicht explizit auf KMU, könnte jedoch durch seine Struktur (Checkliste) und die Formulierung von Indikatoren zur Performance-Messung den Bedarfen von KMU entgegen kommen. Zudem umfasst er nur ca. 10% der Fragen des *Human Rights Compliance Assessments* und sollte daher auch für Unternehmen mit begrenzten Ressourcen durchführbar sein. Hier ist jedoch anzumerken, dass der Quick Check auch für KMU nur ein erster Schritt sein kann, und für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht weitere Maßnahmen erforderlich sind.

Zunächst werden Ausrichtung, Inhalt und Aufbau der genannten Leitfäden und Prüfungssysteme beschrieben. Im zweiten Schritt wird die Qualität und Tauglichkeit der Instrumente als Umsetzungshilfe speziell für KMU bewertet. Diese Auswertung erfolgt zum einen auf der Basis der KMU-spezifischen Potentiale und Bedarfe, die im Rahmen der Interviews identifiziert werden konnten. Zum anderen folgt sie den Vorgaben der UN-Leitprinzipien und ermittelt, inwieweit die Umsetzungshilfen diese Richtlinien widerspiegeln.

### **6.2.1 EU-Leitfaden „*My business and human rights. A Guide to human rights for small and medium-sized enterprises*“**

Der Leitfaden *“My business and human rights. A Guide to human rights for small and medium-sized enterprises”* wurde im Auftrag der Europäischen Kommission speziell für KMU entwickelt. Der Leitfaden verfolgt das



Ziel, den Inhalt der UN-Leitprinzipien und die darin enthaltenen Anforderungen speziell für KMU aufzubereiten. Auch durch seine Kürze unterscheidet sich der genannte Leitfaden von ähnlichen Instrumenten, wobei er sich inhaltlich auf die Vermeidung von negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte beschränkt (*do no harm*). Positive Beiträge von KMU zur Wahrung der Menschenrechte werden hingegen nicht explizit berücksichtigt:

*„You may wish to consider how you can best maximise your positive contribution to human rights. But this guide is limited to describing how to avoid and address negative impacts because that is the minimum expectation on your business“* (Europäische Kommission 2012: 4).

Der Leitfaden ist in vier Teile untergliedert. Im ersten Kapitel führt er allgemein in die Thematik der unternehmerischen Verantwortung für die Menschenrechte ein. Hierbei geht es u.a. um die Fragen, warum sich KMU für menschenrechtliche Themen interessieren sollten, welche Verantwortung Unternehmen haben und für welchen Unternehmenstyp dies relevant ist.

Im zweiten Teil stellt der Leitfaden sechs grundlegende Schritte vor, die konkrete Erwartungen an Unternehmen widerspiegeln. Zunächst werden Forderungen an und konkrete Erwartungen gegenüber Unternehmen erläutert. Anschließend geht es um Empfehlungen für die Umsetzung dieser Schritte in KMU, und zentrale Begriffe werden erläutert (z.B. Einfluss, Abhilfe). Die sechs Schritte sowie die darin formulierten Erwartungen orientieren sich an den Vorgaben der UN-Leitprinzipien:

- Selbstverpflichtung;
- Identifizierung von Menschenrechtsrisiken;
- Ergreifung von (Gegen-)Maßnahmen;
- Abhilfe für Betroffene;
- Nachverfolgung;
- Berichterstattung.

Der dritte Teil des Leitfadens behandelt 15 häufig auftretende Geschäftssituationen, die zu Beeinträchtigungen der Menschenrechte führen können. Untergliedert werden diese Szenarien in menschenrechtliche Risiken im Rahmen eigener Geschäftstätigkeiten und in negative Auswirkungen im Zusammenhang mit



Geschäftsbeziehungen. Jeder dieser Situationen oder Aktivitäten sind bestimmte Fragen zugeordnet, die KMU bei der Vermeidung negativer Auswirkungen und der Ergreifung von Gegenmaßnahmen anleiten sollen. Die Beispiele für kritische Geschäftssituationen beziehen sich auf übergeordnete Bereiche wie die Einstellung, Gleichbehandlung und Förderung von Mitarbeitern, das Arbeitsumfeld (z.B. Sicherheits- und Gesundheitssystem), den Umgang mit Gewerkschaften oder privaten Sicherheitsdienstleistern sowie den Vertrieb von Produkten und die Produktionsbedingungen in der Zulieferkette (z.B. Bestellungen mit kurzen Lieferzeiten, Kinderarbeit oder Produkte aus Konfliktgebieten). Am Ende der Ausführungen zu den einzelnen Geschäftssituationen findet sich jeweils eine kurze Auflistung, welche Menschenrechte in diesem Zusammenhang besonders gefährdet sind.

Zuletzt listet der Leitfaden 29 Menschenrechte auf und führt jeweils ein Beispiel dafür an, wie diese Menschenrechte im Rahmen der Unternehmenstätigkeit beeinträchtigt werden können. Abschließend gibt der Leitfaden weitere Informationsquellen zum Thema Menschenrechte an.

#### Bewertung

Aufgrund seiner klaren Struktur und Kürze eignet sich der Leitfaden der Europäischen Kommission gut als Einstiegshilfe für KMU in die Thematik. Durch die anschauliche Darstellung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht und der einzelnen Umsetzungsschritte kann der Leitfaden einen wichtigen Beitrag zur Bewusstseinsbildung bei KMU leisten. Seine Übersichtlichkeit und die verständlichen Formulierungen reduzieren die Schwelle für KMU, sich mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht auseinanderzusetzen. Dies dürfte einer der Gründe sein, warum der genannte Leitfaden zu den bekanntesten Instrumenten bei KMU zählt. Möglicherweise spielt auch das Vorliegen einer deutschen Übersetzung eine wichtige Rolle. Positiv ist zudem, dass die einzelnen Abschnitte in jeder beliebigen Reihenfolge gelesen werden können und durch diese flexible Gestaltung der Einstieg in die einzelnen Bereiche erleichtert wird. Die konkreten Beispiele zu negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte im dritten und vierten Teil des Leitfadens entsprechen dem Bedarf von KMU nach stärker praxisbezogenen und anwendungsorientierten Instrumenten.

Doch weist der Leitfaden auch einige Schwachpunkte auf. Zwar benennt das Instrument im letzten Teil bestimmte Menschenrechte und konkrete Situationen, in denen diese Rechte verletzt werden. Jedoch liefert das Instrument über allgemeine Empfehlungen hinaus keine spezifischen Lösungsvorschläge, wie KMU mit einer derartigen Situation umgehen sollen. Damit dient es eher dem Verständnis für Beeinträchtigungen der Menschenrechte als der Darstellung effektiver Maßnahmen, die das Unternehmen in solchen Fällen ergreifen kann. Ähnlich verhält es sich mit dem dritten Kapitel, das anhand von 15 Geschäftssituationen aufzeigt, welche menschenrechtlichen Risiken im Rahmen der regulären Geschäftstätigkeit auftreten können. Die präsentierten Fragen beziehen sich zwar auf Maßnahmen zur Vermeidung von negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte. Sie geben jedoch nur bedingt eine Anleitung dafür, wie diese Maßnahmen unternehmensintern im Einzelnen umgesetzt werden können. Zum Beispiel wird im Rahmen der Geschäftsbeziehungen erwartet, dass von den Geschäftspartnern die Einhaltung von Menschenrechtsstandards eingefordert wird. Es werden jedoch keine konkreten Empfehlungen gegeben, wie KMU mit Verstößen gegen solche Vereinbarungen umgehen sollen, z.B. wenn sie erfahren, dass ein Lieferant das Verbot von Kinder- oder Zwangsarbeit missachtet. Die Umsetzung dieser Forderungen oder Gegenmaßnahmen kann von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedliche Formen annehmen. Daher wäre es hilfreich, anhand von *best-practice* Beispielen zu erfahren, wie andere Unternehmen mit ähnlichen Situationen umgegangen sind. Dies leistet der Leitfaden jedoch nicht. Da er zudem keine Verweise auf weiterführende Tools beinhaltet, ist er für eine umfassende und detaillierte Beschäftigung mit einzelnen Aspekten eher ungeeignet. Darüber hinaus muss festgestellt werden, dass sich die Berücksichtigung der Menschenrechte in Geschäftsbeziehungen auf vier Aspekte beschränkt, ohne dass diese Auswahl näher begründet wird. Darunter fallen die kurzfristige Auftragsvergabe an Zulieferfirmen, die Beauftragung von Sicherheitsdiensten, Kinderarbeit in der vorgelagerten Wertschöpfungskette sowie (Ver-)Kauf von Produkten in bzw. aus Konfliktgebieten. Für eine tatsächliche Überprüfung der Geschäftsbeziehungen auf menschenrechtliche Risiken erscheint dies keineswegs ausreichend, da es in diesem Zusammenhang deutlich mehr Risikofaktoren gibt (z.B. Zwangsarbeit, Wanderarbeiter etc.).





Unternehmen sollten sich des Beispielcharakters dieses Instruments unbedingt bewusst sein und nicht dem Irrtum erliegen, dass sie die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht bereits in ausreichendem Maße umsetzen, wenn sie die Empfehlungen des EU-Leitfadens befolgen. Wenn auch nicht umfassend, sind die Darstellungen dennoch von hoher Qualität. Für die konkrete Implementierung müssen hingegen weitere Instrumente herangezogen werden. Letztlich muss auch festgestellt werden, dass der Leitfaden nur bedingt eine Antwort auf die spezifischen Herausforderungen und Bedarfe von KMU gibt, zum Beispiel im Hinblick auf die Durchführung von Risikoanalysen.

### 6.2.2 DIHR-Instrument „*Human Rights Compliance Assessment (HRCA) Quick Check*“

Der HRCA Quick Check wurde vom DIHR entwickelt und verfolgt das Ziel, Unternehmen bei der Ermittlung (potentieller) Beeinträchtigungen der Menschenrechte im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit zu unterstützen. Hierbei werden negative Auswirkungen auf unterschiedliche Stakeholder-Gruppen berücksichtigt (u.a. Arbeitnehmer). Der Quick Check ist ein kostenlos zugängliches Online-Tool, welches in verschiedenen Sprachen abrufbar ist und jährlich überarbeitet wird (vgl. DIHR 2006: 4).<sup>26</sup> Das Instrument basiert auf dem ausführlicheren *Human Rights Compliance Assessment*, das aus 195 Fragen und 947 korrespondierenden Indikatoren besteht.<sup>27</sup> Beim HRCA handelt es sich um ein Software-basiertes Instrument, das Unternehmen speziell auf ihre Bedürfnisse zuschneiden können. Der HRCA Quick Check beinhaltet ca. 10% des gesamten Fragenkatalogs der HRCA-Datenbank. Die Fragen konzentrieren sich auf folgende drei Hauptrisikobereiche, die in weitere Themenfelder untergliedert werden:

- „*Employment Practices*“ (Beschäftigungspraktiken und -verhältnisse);

---

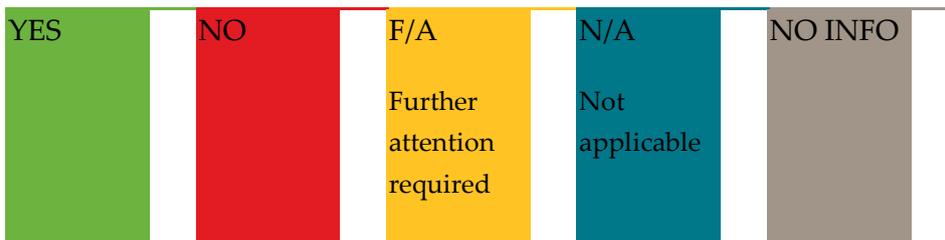
<sup>26</sup> Derzeit ist der HRCA Quick Check in den Sprachen Englisch, Chinesisch, Spanisch, Dänisch und Niederländisch verfügbar.

<sup>27</sup> Hierfür wurden internationale Menschenrechtsbestimmungen für Unternehmen interpretiert und das Instrument einem Konsultationsprozess unterzogen. In diesem einjährigen Prozess wirkten 80 Unternehmen und Menschenrechtsorganisationen aus zehn europäischen Ländern mit.

- „Community Impact“ (Auswirkungen auf die lokale Bevölkerung);
- „Supply Chain Management“ (Lieferkettenmanagement).

Zu jeder Frage gibt es eine kurze Erläuterung, die die Fragestellung narrativ ausführt, Referenzen zu internationalem Recht beinhaltet und typische Unternehmenspraktiken benennt, die Einfluss auf die Erfüllung dieser Rechte haben können.

Die Indikatoren wiederum sind in drei Arten unterteilt: „Policy“ (Richtlinien), „Procedure“ (Verfahren), und „Performance“ (Leistung). Die „policy“-Merkmale prüfen, ob ein Unternehmen Richtlinien oder Vorschriften eingerichtet hat, um negativen menschenrechtlichen Auswirkungen entgegenzuwirken. Mit den „procedure“-Indikatoren wird untersucht, ob diese Vorschriften auch umgesetzt werden, während die „performance“-Kennzeichen die Leistung und den Erfolg des Unternehmens bei der Umsetzung zu ermitteln suchen. Für jede Frage und jeden Indikator existieren fünf Antwortmöglichkeiten, die den Status quo im Unternehmen bestmöglich widerspiegeln sollen:



Ja/ Nein bzw. Wahr/ Falsch werden angekreuzt, wenn man einer Frage bzw. einem Statement zustimmt oder es ablehnt.<sup>28</sup> „Weitere Aufmerksamkeit erforderlich“ trifft zu, wenn ein Unternehmen gegenwärtig einen bestimmten Aspekt bearbeitet, dieser Prozess aber noch nicht abgeschlossen ist oder wenn die gewünschte Antwort sich den anderen Kategorien nicht zuordnen lässt. „Nicht zutreffend“ ist in jenen Fällen zu verwenden, in denen ein Indikator oder eine Frage für die untersuchten Unternehmenstätigkeiten nicht relevant ist (z.B.

---

<sup>28</sup> Der Quick Check empfiehlt, diese Antwortmöglichkeiten so oft wie möglich zu verwenden, um die Ergebnisse und deren Entwicklung möglichst gut nachvollziehen und kontrollieren zu können.



unzutreffende Branche). „Keine Information“ sollte angekreuzt werden, wenn der gegenwärtige Kenntnisstand nicht ausreicht, um die Frage zufriedenstellend beantworten zu können. Um die Belastbarkeit der Ergebnisse zu stärken, wird empfohlen, lokale Stakeholder in den Prozess einzubeziehen und die Resultate von unabhängigen Dritten (z.B. zivilgesellschaftlichen Organisationen) verifizieren zu lassen.

Durch die Anwendung dieses Selbstbewertungsinstruments sollen Unternehmen einen Überblick über einige zentrale menschenrechtliche Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit erhalten. Der Quick Check weist jedoch darauf hin, dass dies nicht als Ersatz für eine ausführlichere menschenrechtliche Risikoabschätzung gewertet werden kann.

### Bewertung

Der Quick Check bietet Unternehmen die Möglichkeit, selbstständig wichtige Bereiche ihrer Geschäftstätigkeit auf deren menschenrechtliche Verträglichkeit zu überprüfen. Die Erläuterungen zu jeder übergeordneten Frage erlauben eine Anwendung des Quick Check, ohne sich detaillierte Vorkenntnisse zu den Menschenrechten anzueignen. Durch den übersichtlichen Aufbau und den Fragebogen-Stil wird ein direkter Einstieg ermöglicht. Dies könnte den Bedarfen von KMU durchaus entsprechen.

Inhaltlich deckt der Quick Check zentrale Bereiche der potentiellen negativen Auswirkungen von Unternehmen auf die Menschenrechte ab. Dies gilt besonders für die Ausführungen zu Beschäftigungspraktiken. Die Differenzierung erfolgt nicht nach einzelnen Menschenrechten, sondern nach spezifischen Aspekten möglicher Menschenrechtsbeeinträchtigungen. Diese Aufschlüsselung gibt einen breiten Überblick über die Vielzahl der Bereiche, in denen unternehmerische Tätigkeiten Einfluss auf die Menschenrechte haben können. Gleichzeitig wird die Thematik sehr praxisorientiert dargestellt, wodurch das Verständnis der jeweiligen Indikatoren erleichtert wird. Zudem ermöglicht sowohl die Vielzahl der Fragen zu einem übergeordneten Themenkomplex als auch das Aufschlüsseln dieser Fragen in eine Reihe von Indikatoren ein differenziertes Bild der Lage. Auf diese Weise ist der Quick Check in unterschiedlichen Geschäftsbereichen, Unternehmenstypen und Branchen anwendbar. Er dient nicht nur der Identifizierung menschenrechtlicher Risiken,

sondern auch der Bewusstseinsbildung von Unternehmen für ihre menschenrechtliche Verantwortung.

Der Quick Check kann jedoch nur zur Identifizierung von Menschenrechtsrisiken genutzt werden und gibt im Vergleich zu anderen Umsetzungshilfen keine Anleitung zur Implementierung entsprechender Maßnahmen oder zu weiteren Umsetzungsschritten. Wie in den Interviews deutlich wurde, wünschen sich viele KMU gerade in dieser Hinsicht konkrete Hinweise. Eine derartige Erweiterung würde allerdings zu einer Überfrachtung dieses Instruments führen und nur begrenzt einen Mehrwert darstellen, weil die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht sehr branchen- und unternehmensspezifisch ist. Ferner ist zu beachten, dass ein entscheidender Anteil der behandelten Themen wie z.B. Kinderarbeit oder Sicherheitsdienstleister nicht auf alle Unternehmen gleichermaßen zutrifft. Insbesondere KMU besitzen häufig keine eigenen Produktionsstätten in Regionen mit einer schwierigen Menschenrechtssituation. In diesen Fällen können die Unternehmen den Quick Check zur Überprüfung der Lieferkette anwenden.

Eine qualitative Auseinandersetzung mit dem Inhalt der Menschenrechte sowie der Aufbau einer fachlichen Expertise im Unternehmen werden durch die Fragebogenmethodik kaum gefördert. Da im Rahmen der Interviews bei vielen KMU ein eher rudimentäres Menschenrechtsverständnis festgestellt werden konnte, scheinen Informationen hierzu zwingend erforderlich. In Ergänzung zum Quick Check sollten KMU daher immer auf entsprechende Dokumente (z.B. *Human Rights Translated*) zurückgreifen.

Zwei weitere wichtige Punkte müssen bei der Anwendung des Quick Check beachtet werden: So fordert der Quick Check für identifizierte potentielle Menschenrechtsrisiken einen Dialog mit relevanten lokalen Stakeholdern (z.B. Arbeitnehmervertreter). Im nächsten Schritt sollen die Ergebnisse durch eine unabhängige Partei verifiziert werden, um die Beachtung von Hinweisen der lokalen Bevölkerung sicherzustellen (vgl. DIHR 2006: 8). Je nach Unternehmenskultur ist die Unabhängigkeit von Arbeitnehmersaussagen jedoch unterschiedlich zu bewerten und es müsste sichergestellt werden, dass die Befragten keine negativen Auswirkungen auf ihr Beschäftigungsverhältnis befürchten müssen. Zusätzlich sollten weitere relevante Stakeholder-Gruppen (z.B. lokale





NGOs) in den Dialog einbezogen werden. Der zweite Aspekt betrifft den Zeitpunkt und die Art der Einbindung von Stakeholdern. Prinzipiell sollte die Partizipation von Betroffenen bei der Erfassung menschenrechtlicher Auswirkungen wichtiger Bestandteil der Untersuchungen sein, wie es auch die UN-Leitprinzipien (u.a. Leitprinzip 18b) fordern. Beim Quick Check hingegen wird der allgemeine Überblick über die Menschenrechtsrisiken des Unternehmens zunächst ohne Einbindung der Stakeholder erstellt. Eine Befragung potentiell betroffener Gruppen findet nur in den identifizierten Risikobereichen statt, was in der Konsequenz dazu führen kann, dass relevante Menschenrechtsrisiken übersehen werden. Eine legitime Einbindung der Stakeholder würde hingegen einen umfangreichen und intensiven Konsultationsprozess voraussetzen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der Quick Check einen hilfreichen Einstieg für die Identifizierung tatsächlicher oder potentieller Menschenrechtsrisiken im Rahmen der unternehmerischen Geschäftstätigkeit bietet. Die Ergebnisse stellen allerdings nur erste Anhaltspunkte dar und können von den Unternehmen dazu genutzt werden, Prioritäten für das weitere Vorgehen zu bestimmen.

### **6.2.3 GCNN-Leitfaden „How to Do Business with Respect for Human Rights. A Guidance Tool for Companies“**

Die Publikation *“How to Do Business with Respect for Human Rights. A Guidance Tool for Companies“* wurde 2010 von der Business & Human Rights Initiative des niederländischen Global Compact Netzwerks (GCNN) in englischer Sprache veröffentlicht. Auf der Grundlage des *“Protect, Respect and Remedy“*-Rahmenwerks arbeiteten die beteiligten Unternehmen<sup>29</sup> gemeinsam an der Umsetzung ihrer Menschenrechtsagenda. Aus den erzielten Erkenntnissen wurde dann eine allgemeine Anleitung zur Integration der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in Unternehmensabläufe abgeleitet. Der Leitfaden stützt sich auf die Prämisse, dass die Umsetzung der menschenrechtlichen

---

<sup>29</sup> Hierbei handelt es sich um folgende Unternehmen: AkzoNobel, Essent, Fortis Bank Nederland, KLM, Philips, Rabobank, Randstat, Shell, TNT, Unilever.



Sorgfaltspflicht als ein Prozess anzusehen ist, der auf das Unternehmen und den Kontext der Geschäftstätigkeit zugeschnitten werden muss. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass jedes Unternehmen die hier präsentierten Richtlinien und Anleitungen an die eigene Situation anpassen muss.

Das Instrument ist in vier Kapitel unterteilt. **Kapitel 1** beinhaltet eine Einführung in das Thema Menschenrechte sowie in die Debatte zu Wirtschaft und Menschenrechte. Es stellt zudem das *“Protect, Respect and Remedy”*-Rahmenwerk detailliert vor und erläutert den Business Case für die Umsetzung der Menschenrechte.

**Kapitel 2** widmet sich der zweiten Säule des Rahmenwerks – der unternehmerischen Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte. Es werden Inhalt und Reichweite der unternehmerischen Verantwortung für die Menschenrechte dargelegt und es wird aufgezeigt, welche Faktoren (eigene Aktivitäten, Beziehungen, Kontext) bei der Erfassung negativer wie auch positiver Auswirkungen einzubeziehen sind. Dies wird anhand konkreter Beispiele wie der Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen im Einstellungsverfahren oder der Konsequenzen kurzfristiger Auftragsvergabe an Subunternehmer veranschaulicht. Zudem verdeutlicht der Leitfaden, welche Kernelemente das Konzept der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht untermauern.

Die einzelnen Schritte zur Implementierung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht werden in **Kapitel 3** thematisiert. Die praxisnahen Erläuterungen sind nach den fünf Kernelementen für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht gemäß dem UN-Rahmenwerk strukturiert:

1. Menschenrechtspolitik / Selbstverpflichtung;
2. Bewertung menschenrechtlicher Auswirkungen;
3. Integration ins Unternehmen;
4. Nachverfolgung und Berichterstattung;
5. Beschwerdemechanismen.

Nach einem Überblick über den jeweiligen Umsetzungsschritt und über die funktionellen Bereiche bzw. Abteilungen des Unternehmens, die ggf. in der Umsetzung involviert sind (z.B. CSR-Abteilung, Risikomanagement, Marketing), stellt das Kapitel eine konkrete



Anleitung in der Form sogenannter *Guidance Points* bereit. Die Empfehlungen für die jeweiligen Umsetzungsschritte werden durch Tabellen, schematische Darstellungen und Beispiele veranschaulicht. Auf diese Weise lernen Unternehmen u.a. wie eine menschenrechtliche Risikobewertung anhand einer *Human Rights Risk Matrix* durchgeführt werden soll, welche Bestandteile eine Selbstverpflichtung beinhalten sollte (inkl. konkreter Beispiele) oder welche Instrumente für die Bewertung menschenrechtlicher Auswirkungen zur Verfügung stehen. Eine kurze Erläuterung potentieller Hürden im Umsetzungsprozess, Hinweise zu deren Vermeidung und Verweise auf weitere Informationsquellen sind ebenfalls Bestandteile des Leitfadens. Konkrete Vorschläge für KMU schließen die jeweiligen Ausführungen zu den einzelnen Umsetzungsschritten ab. Exemplarisch können die spezifischen Empfehlungen für KMU am Beispiel der „Bewertung von Auswirkungen“ dargestellt werden. Der Leitfaden hält KMU dazu an, sich bei der Bewertung zunächst auf bestimmte Menschenrechte zu beschränken, die in der betreffenden Branche als besonders gefährdet gelten und die Risikokartierung allmählich auf den gesamten Menschenrechtskatalog auszuweiten. Außerdem sollen sich KMU an bestehenden (Branchen-) Initiativen orientieren und diese als Informationsquelle für eine Bewertung menschenrechtlicher Risiken und negativer Auswirkungen nutzen.

In **Kapitel 4** werden zehn zentrale Themen behandelt und näher definiert. Enthalten sind u.a. die Begriffe Einflussosphäre, Mittäterschaft und Lieferkette, aber auch Themen wie Global Compact, Transparenz, nationale Gesetze und internationale Standards. Auf diese Weise wird der Leitfaden in den Gesamtkontext des Diskurses zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte eingebettet.

#### Bewertung

Der Leitfaden zeichnet sich durch eine Reihe von Merkmalen aus, die ihn zu einem wertvollen Instrument für Unternehmen, einschließlich KMU, machen. Positiv hervorzuheben ist, dass die Erläuterung einzelner Umsetzungsschritte durch die Darstellung von konkreten Beispielen, Schwierigkeiten und Dilemmata veranschaulicht wird. Auch der Verweis auf weitere Informationsquellen ist eine wertvolle Ergänzung. Das Instrument bietet somit einen Zugang zu einem komplexen Themenfeld und erzeugt hierdurch ein tiefgehendes

Verständnis der unternehmerischen Verantwortung für die Menschenrechte. Gleichzeitig ermöglicht der übersichtliche und einfach handhabbare Aufbau den Anwendern, das Instrument auf unterschiedliche Weise zu nutzen – zur schnellen Übersicht über bestimmte Themenbereiche oder ausführlichen Anleitung. Ebenso beinhaltet das Instrument eine Anleitung, wie Unternehmen Indikatoren entwickeln können, die den qualitativen Charakter der Menschenrechte berücksichtigen und gleichzeitig Aussagen zur allgemeinen Unternehmensperformance zulassen. Darüber hinaus gibt der Leitfaden konkrete Empfehlungen für KMU. Jedes Kapitel endet mit Hinweisen, die vorrangigere Punkte für diesen Unternehmenstyp spezifizieren und auf besondere Potentiale verweisen. Ein weiterer positiver Aspekt der Erläuterungen ist, dass sie sich klar am *“Protect, Respect, and Remedy”*-Rahmenwerk orientieren. Insgesamt erfüllt der Leitfaden damit letztlich zentrale Bedarfe, die von KMU-Vertretern im Rahmen der Interviews genannt wurden.

Neben den genannten Vorteilen weist der Leitfaden jedoch auch einige Schwächen auf. So kann die Ausführlichkeit des Instruments KMU möglicherweise überfordern, wenn sie die Erkenntnisse und Anleitungen für die gesamte Belegschaft oder innerhalb ihrer Zulieferkette übersichtlich und kurz zusammenfassen wollen. Trotz des verständlichen Aufbaus kann der narrative Stil in diesem Fall ein Hindernis darstellen. Ferner werden hohe Erwartungen an Unternehmen im Hinblick auf die Implementierung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht gestellt. Zwar macht der Leitfaden Einschränkungen hinsichtlich der Anforderungen für KMU, jedoch setzt er voraus, dass Unternehmen kooperationsbereit sind und Unterstützung durch Verbände und Kammern erhalten. Wie aufgezeigt werden konnte, gilt dies jedoch bisher nur für wenige Branchenverbände. Auch die Bereitstellung von Informationsquellen über menschenrechtliche Risiken für bestimmte Länder und Branchen durch die Regierung hat sich bislang kaum realisiert.

Als weiterer Schwachpunkt kann angeführt werden, dass der Leitfaden eine Transferleistung von KMU fordert, wenn es um die Identifizierung unternehmensspezifischer Menschenrechtssituationen und die Anwendung allgemeiner Empfehlungen auf konkrete Geschäftssituationen geht. Dazu sind möglicherweise nicht alle KMU in der Lage. Zu berücksichtigen ist auch, dass seit der Veröffentlichung im





Jahr 2010 kein Update des Leitfadens erschienen ist, weshalb es sich zumindest teilweise um eine veraltete Version handelt. Zum Beispiel sind die UN-Leitprinzipien noch nicht aufgenommen worden, und einige Verweise auf andere Websites sind nicht mehr aktuell.

Es gibt wichtige Aspekte, die es bei der Nutzung des Instruments zu beachten gilt. So wird zwar sehr ausführlich und anschaulich beschrieben, wie Unternehmen die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht in ihre Arbeitsabläufe und Geschäftstätigkeiten integrieren können. Wenig Aufmerksamkeit erhält hingegen der Bereich der Milderung negativer menschenrechtlicher Auswirkungen (*mitigation*). Weitere Themenfelder, die nicht oder nur oberflächlich angesprochen werden, sind die Rolle lokaler Stakeholder und hier besonders vulnerabler Gruppen (z.B. Indigene) sowie Besonderheiten bestimmter Branchen. Diese Themen sind jedoch für Unternehmen oft von besonderer Bedeutung, da sie das Vorgehen bei der Wahrnehmung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht maßgeblich beeinflussen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich bei dem genannten Leitfaden um ein sehr ausführliches, narratives Instrument handelt. Dadurch wird es Unternehmen, einschließlich KMU, ermöglicht, ein Verständnis für die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht aufzubauen und diese anhand konkreter Anweisungen umzusetzen. Das Ziel des Instruments, eine allgemeingültige Anleitung für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in Unternehmen zur Verfügung zu stellen, wird damit erreicht. Es ist jedoch zu beachten, dass die mangelnde Aktualität und die Ausparung einiger – für manche Unternehmen zentraler – Themen die Beschaffung weiterer Informationen erforderlich machen. Durch die spezifischen Empfehlungen ist das Instrument dennoch eine nützliche Umsetzungshilfe für KMU.

### 6.3 Zwischenfazit

Dieses Kapitel befasste sich mit Instrumenten zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Die für diese Studie durchgeführten Interviews zeigten, dass sich KMU bei der Wahrnehmung ihrer menschenrechtlichen Verantwortung selten im Alleingang mit existierenden Leitfäden und Umsetzungshilfen befassen. Für diese Herangehensweise gibt es vielfältige Gründe. Exemplarisch

können die mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen, die Schwierigkeit der Auswahl eines passenden Instruments und die fehlende Praxisorientierung vieler Instrumente angeführt werden. Um KMU bezüglich dieser Herausforderungen zu unterstützen, gab Kapitel 6.2 eine kurze Übersicht über relevante Instrumente und deren Ausrichtung. Durch die detaillierte Darstellung von drei ausgewählten Instrumenten im darauffolgenden Abschnitt wurde deutlich, dass für unterschiedliche Bedarfe der KMU bereits nützliche Instrumente existieren. Für einen ersten Einstieg in die Thematik eignet sich z.B. der Leitfaden der EU-Kommission, während die Unternehmen mit dem Quick Check einen Überblick über bestehende menschenrechtliche Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit erhalten und auf diese Weise menschenrechtliche Risiken identifizieren können. Der Leitfaden der *Business and Human Rights Initiative* wiederum bietet eine sehr ausführliche Auseinandersetzung mit der Thematik und zeigt auf, wie die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht im Unternehmen konkret umgesetzt werden kann. Gleichzeitig konnten im Rahmen der Auswertung die jeweiligen Grenzen und Defizite der Instrumente aufgezeigt werden, die KMU bei der Nutzung beachten müssen. Letztlich reicht keines der Instrumente für eine reflektierte und kritische Auseinandersetzung mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht aus. Die Instrumente ergänzen einander jedoch gut und stellen nützliche Umsetzungshilfen für Unternehmen dar, die sich größtenteils auch für KMU und für Akteure der Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen der Kooperation mit der Privatwirtschaft eignen.



## 7 Fazit

Die Studie hat gezeigt, dass die interviewten KMU-Vertreter bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht auf Herausforderungen stoßen, die sich teilweise von denen großer Unternehmen unterscheiden. So verweisen viele Gesprächspartner auf mangelnde finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen, die sie daran hindern, ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht umfassend nachzukommen; auch müssten Prozesse innerhalb der Unternehmensstruktur stärker formalisiert werden (Bsp. Beschwerdemechanismen, Berichterstattung). Ebenso stehen sie vor der Herausforderung, ihre Einflussmöglichkeiten auf die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ihrer Zulieferer durch eine



bewusstere Auswahl der Geschäftspartner und die Vergabe von Aufträgen an möglichst wenige Zulieferer zu vergrößern.

Des Weiteren ging aus der Studie hervor, dass es zwischen KMU und großen Unternehmen auch Unterschiede im Hinblick auf zentrale Bedarfe, beispielsweise geeignete Umsetzungshilfen gibt. Die vorliegende Studie hat in einem ersten Schritt eine Übersicht über existierende Leitfäden und Instrumente inkl. einer qualitativen Einschätzung ihrer Eignung für KMU bereitgestellt (Kapitel 6), die jedoch erweitert werden müsste. Die Bewertung der KMU-Tauglichkeit erfordert eine vertiefte Auseinandersetzung mit bestehenden Instrumenten, was an drei ausgewählten Beispielen veranschaulicht wurde. Für eine umfassende Bewertung vorliegender Instrumente wären aber vor allem empirische Kenntnisse über deren praktischen Einsatz erforderlich.

Jedoch können nicht alle KMU-spezifischen Herausforderungen und Bedarfe durch die Anwendung von Leitfäden gelöst werden. Die Entwicklung neuer Umsetzungshilfen ist daher nur ein Ansatz, der durch andere Formen der Unterstützung wie beispielsweise die Förderung von Vernetzung und Brancheninitiativen ergänzt werden sollte. Der enge Fokus auf die (Weiter-)Entwicklung von Instrumenten versperrte in der Vergangenheit den Blick auf die Bedeutung anderer Hilfestellungen und muss daher kritisch reflektiert werden.

Im Falle von KMU spielen externe Partner mit entsprechender fachlicher Expertise und die Schaffung sozio-ökonomischer Rahmenbedingungen durch politische Akteure eine wichtige Rolle für den Umsetzungsprozess. Staatliche Regulierungsmaßnahmen gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Gleichzeitig ist festzustellen, dass in einzelnen Branchen wie der Outdoor-Bekleidungsindustrie auch ohne staatliche Einwirkung Schritte in Richtung *level playing field* gemacht werden konnten. Dies erschien jedoch nur möglich aufgrund spezifischer Voraussetzungen, beispielsweise durch den enormen öffentlichen Druck und damit einhergehend öffentlichkeitswirksamer medialer Kampagnen seitens zivilgesellschaftlicher Organisationen. Aber auch ein kritisches Kaufverhalten vieler Kunden im Outdoor-Bereich, insbesondere was ökologische Standards betrifft, könnte hier eine Rolle spielen.

Laut der Aussage von Verbandsvertretern beschäftigt sich bislang allerdings nur ein kleiner Teil der Unternehmen mit ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Für die Studie wurden jedoch ausschließlich KMU ausgewählt, die sich in dieser Hinsicht bereits engagieren. Wie sich gezeigt hat, stoßen auch diese Unternehmen bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zum Teil auf große Herausforderungen. Dies betrifft nicht nur die Überprüfung der Zulieferbetriebe, sondern ebenfalls unternehmensinterne Bereiche wie die Berichterstattung oder die Durchführung menschenrechtlicher Risikoabschätzungen. Die Interviews verdeutlichen, dass zahlreiche KMU-Vertreter es zum derzeitigen Stand für nicht realisierbar halten, ihre Wertschöpfungskette über das erste Glied hinaus zu kontrollieren. Demgegenüber steht jedoch auch eine geringe Zahl von Unternehmen, die dies für möglich hält oder bereits praktiziert. So weisen die Interviews und die Ergebnisse eines im Rahmen des Projekts durchgeführten Workshops (Januar 2015) darauf hin, dass die Klage der Hilflosigkeit eher überzogen ist. Anwesende KMU-Vertreter sahen sich durchaus dazu in der Lage, in absehbarer Zukunft weitere Glieder der Zulieferkette zu kontrollieren und haben auch bereits erste Schritte in diese Richtung eingeleitet. Dies trifft in besonderer Weise auf Unternehmen zu, bei denen nachhaltiges Wirtschaften bereits von Beginn an Maßgabe der Unternehmensstrategie war und auf jene, die im Rahmen der FWF eine stetige Verbesserung der Kontrolle ihrer Zulieferkette anstreben.

Zudem muss in diesem Kontext auf die Verpflichtungen hingewiesen werden, die sich für KMU ebenso wie für große Unternehmen aus internationalen Rahmenwerken ergeben. So betonen die UN-Leitprinzipien, dass Unternehmen, ungeachtet ihrer Größe oder Struktur, eine Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte bei ihren eigenen Geschäftstätigkeiten und innerhalb der Lieferkette tragen. Hierzu zählen auch die Etablierung von Prozessen zur Einhaltung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht und die Einführung von Verfahren zur Wiedergutmachung im Schadensfall. Damit wird eine konkrete Erwartungshaltung an KMU herangetragen, der sie zukünftig gerecht werden müssen. Bemühungen zur Wahrnehmung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von KMU dürfen sich daher nicht auf das erste Glied der Zulieferkette beschränken, sondern eine weitergehende Umsetzung der UN-Leitprinzipien in der gesamten





Lieferkette muss angestrebt bzw. aktiv von Unternehmen eingefordert werden.

Jene KMU, die in diesem Prozess eine Vorreiterrolle einnehmen, sollten hierbei von staatlicher Seite in besonderem Maße unterstützt werden. Wie die Ergebnisse der Studie und viele positive Unternehmensbeispiele deutlich machen, ist die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht trotz der benannten Herausforderungen grundsätzlich auch für KMU möglich. Daher sollten KMU gezielt im Umsetzungsprozess gestärkt und ihre Potentiale besser genutzt werden. Politische Akteure spielen hierbei aufgrund ihrer demokratischen Legitimation und ihrer wirtschaftspolitischen Gestaltungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle. Zudem sollten auch NGOs, Verbände und Gewerkschaften KMU bei der Bewältigung dieser Aufgaben unterstützen. Ein Beispiel hierfür ist das im Oktober 2014 initiierte Bündnis für nachhaltige Textilien, in dem neben dem BMZ und zwei weiteren Ministerien, Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen, Gewerkschaften und große Verbände kooperieren. Ziel ist es, entlang der gesamten Lieferkette des Textil- und Bekleidungssektors Nachhaltigkeitsstandards durchzusetzen.

Insgesamt verdeutlicht die Studie, dass Ansätze zum Schutz der Menschenrechte, in denen freiwillige privatwirtschaftliche Regulierung im Vordergrund steht, zu kurz greifen. Neben der privatwirtschaftlichen Verantwortung ist staatliches Handeln notwendig, um die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von Unternehmen zu komplementieren. Dies sollte neben Unterstützungsmaßnahmen und politischen Anreizen auch verbindliche Regeln umfassen.

## **8 Handlungsempfehlungen**

Aufgrund der wachsenden Relevanz von KMU für die EZ ist das BMZ daran interessiert, diese Unternehmen bei der Wahrnehmung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu unterstützen und ein verantwortungsvolles Verhalten in den Produktionsländern zu fördern. Vor diesem Hintergrund stellte sich für das BMZ die Frage, welche Instrumente für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht derzeit zur Verfügung stehen, wie sich die bestehenden Leitfäden für KMU eignen und ob möglicherweise Bedarf an neuen



Umsetzungshilfen besteht, die an die Unternehmensspezifika von KMU angepasst sind. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen richten sich daher hauptsächlich an das BMZ. Allerdings muss angemerkt werden, dass das Thema Wirtschaft und Menschenrechte ein Querschnittsthema ist, welches in die Zuständigkeit unterschiedlicher Ressorts fällt. Ein kohärenter Ansatz der Bundesregierung ist daher von zentraler Bedeutung auch für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU. Die folgenden Empfehlungen sind deshalb auch relevant für die eingangs erwähnte Erarbeitung des NAP in Deutschland.

Da die Beschränkungen von KMU bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht häufig auch strukturelle Ursachen haben, ist die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen auf politischer Ebene von zentraler Bedeutung. Im Folgenden werden Empfehlungen formuliert, in welcher Weise zuständige Ressorts hierzu einen Beitrag leisten können.

87

#### Kommunikation einer kohärenten Politik im Bereich Wirtschaft und Menschenrechte

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der UN-Leitprinzipien ist die Schaffung eines entsprechenden **Bewusstseins** bei KMU, Kunden und Zulieferbetrieben. Das BMZ sollte zur allgemeinen Bewusstseinsbildung beitragen, indem es regelmäßig und öffentlichkeitswirksam über die Thematik informiert (z.B. über Kampagnen). Hierbei ist wichtig, dass die Relevanz des Themas der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht sowie die damit verbundenen Erwartungen an KMU klar kommuniziert werden.<sup>30</sup> In diesem Zusammenhang erscheint eine enge Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Ressorts erforderlich, welche Bedeutung der

---

<sup>30</sup> Aus den UN-Leitprinzipien selbst geht nicht eindeutig hervor, was von KMU im Unterschied zu TNU erwartet wird.



menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht auf politischer Ebene beigemessen wird<sup>31</sup> und wie diese konkret von KMU umgesetzt werden soll.

### Verbreitung bestehender Leitfäden und Entwicklung branchenspezifischer Instrumente

Ferner sollte das BMZ **geeignete Instrumente** zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU bereitstellen. Es besteht jedoch nur ein eingeschränkter Bedarf an neuen Instrumenten, da bereits zahlreiche Orientierungshilfen existieren (siehe Kapitel 6). Aus diesem Grund sollte der Fokus hauptsächlich auf einer gezielten Verbreitungsstrategie und einer besseren Nutzung vorhandener Instrumente liegen (siehe unten). Möglicherweise könnten einzelne, besonders relevante Instrumente in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften und NGOs in der Praxis getestet werden. Dies könnte die Grundlage für eine genauere Einschätzung des Nutzens verschiedener Instrumente für KMU liefern und zu deren Präzisierung beitragen.

Vor allem die Entwicklung eines KMU-tauglichen Leitfadens zur Durchführung von menschenrechtlichen Risiko- und Verträglichkeitsprüfungen erscheint aktuell wertvoll. Ein solcher Leitfaden sollte erstens eine Orientierungshilfe zur Beschaffung von Informationen über Menschenrechtsrisiken geben. Zweitens sollte er konkrete Anweisungen beinhalten, wie diese Menschenrechtsrisiken im Unternehmenskontext zu bewerten sind. Dies impliziert, dass auch ein Verfahren zur Messung und Priorisierung von Menschenrechtsrisiken bereitgestellt werden muss (z.B. anhand von Schweregrad, Anzahl der Betroffenen, Verursacherprinzip).

Daneben wurde von KMU-Vertretern Bedarf an einem Leitfaden für die konfliktsensible Erschließung zukünftiger Produktionsstandorte geäußert, um eine Gefährdung von Menschenrechten bereits im Vorfeld der Unternehmenstätigkeit vermeiden zu können (z.B. bei Verlagerung der Produktion von Asien in ein afrikanisches Land). Eine Bewertung

---

<sup>31</sup> Das kann u.a. durch die Aufnahme von Nachhaltigkeitskriterien in die öffentliche Beschaffung und die Außenwirtschaftsförderung verdeutlicht werden.

des länderspezifischen Kontexts sowie eine Einbeziehung potentieller Menschenrechtsrisiken in Zukunfts- und Szenarioanalysen kann ein Element eines solchen Instruments sein.

In Kooperation mit anderen zuständigen Ressorts sollte das BMZ ferner den Aufbau einer zentralen Wissensdatenbank initiieren, die relevante länderspezifische Informationen bereitstellt, ggf. aufbereitet für unterschiedliche Zielgruppen (u.a. KMU, verschiedene Branchen). Diese könnte dazu genutzt werden, typische Herausforderungen für KMU anhand konkreter Beispiele aufzuzeigen und auf bestehende Instrumente oder *best-practices* hinzuweisen. Eine derartige Datenbank sollte in enger Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen, zivilgesellschaftlichen Akteuren, Verbänden und Gewerkschaften entwickelt werden und könnte beispielsweise in das bestehende DGCN integriert werden. Besonders bedeutsam erscheinen in diesem Zusammenhang auch die Beteiligung lokaler Stakeholder sowie die Einbeziehung der länderspezifischen Expertise von Botschaften, Durchführungsorganisationen und Auslandshandelskammern (AHK).

Zudem sollte zukünftig ein besonderer Fokus auf der Entwicklung branchenspezifischer Umsetzungshilfen liegen, da hier sehr hoher Bedarf besteht. Dies kann die Politik aber nicht im Alleingang leisten, weshalb die Mitwirkung der Verbände und Unternehmen aktiv eingefordert werden sollte. Gleichzeitig sollten die beteiligten Ressorts weiterhin von ihren Möglichkeiten Gebrauch machen, die Entwicklung bedarfsgerechter Instrumente zu fördern. Hierfür müssen möglichst direkte Kommunikationswege geschaffen werden, die einen institutionalisierten Austausch zwischen den beteiligten Ressorts über bestehendes Wissen und vorhandene Instrumente ermöglichen.

#### Multiplikatoren und Stärkung von Netzwerken

Darüber hinaus muss das BMZ dafür Sorge tragen, dass die bestehenden Instrumente auch bei den KMU entsprechend bekannt sind. Eine Verbreitung kann beispielsweise über Durchführungsorganisationen, Botschaften, Industrie- und (Auslands-)Handelskammern oder Dach-, Fach- und Branchenverbände erfolgen. Letztlich soll jedoch nochmals betont werden, dass die Leistungsfähigkeit derartiger Praxisleitfäden in ihrem möglichen Beitrag zur Verbesserung der menschenrechtlichen Situation in den Produktionsländern teilweise überschätzt wird. Deshalb sollte auch über





andere Unterstützungsformen nachgedacht werden. Erfolgsversprechend erscheint beispielsweise die Förderung von Netzwerken und Initiativen, die sich gezielt mit der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht beschäftigen. Als Vorbilder hierfür wurden von einigen Interviewpartnern privatwirtschaftliche und Multistakeholder-Initiativen (z.B. BSCI, FWF, GRI, SAI) sowie Projekte wie CSR Regio.Net genannt.<sup>32</sup> In diesem Zusammenhang könnte eine Neuauflage von Programmen wie „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“<sup>33</sup> mit einer Schwerpunktsetzung auf der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht unter Einbeziehung von Verbänden und Handelskammern zielführend sein. Ihre aktive Einbindung ist für die Erfolgsaussichten des NAP von essentieller Bedeutung, weil diese in der Regel die ersten Anlaufstellen für KMU sind. Beispielsweise könnte ein Umsetzungspaket erarbeitet werden, das KMU direkt bei der Unternehmensgründung oder Anmeldung in IHKs, AHKs oder Verbänden erhalten. Diese Hilfestellung sollte sich nicht nur auf bestehende Instrumente, sondern auch auf mögliche Ansprechpartner beziehen, an die sich KMU bei Fragen zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht wenden können (z.B. Kontakte zu EZ-Scouts oder Sozialattachés in Botschaften). Ein weiteres Ziel im Rahmen des NAP sollte der Ausbau sowie eine effizientere Nutzung bestehender Plattformen (z.B. DGCN) und die Integration relevanter Akteure sein. Insbesondere sollte auch die Expertise von Gewerkschaften und NGOs für neue Initiativen genutzt werden.

Hinsichtlich der Förderung von Vernetzung stellt sich die zentrale Frage, mit welchen politischen Mitteln ein stärkeres Engagement der Verbände erreicht werden kann. Ebenso sollte der NAP Antworten darauf geben, wie politische Akteure die Kooperationsbereitschaft von Unternehmen und gewerkschaftliche Strukturen über nationale Grenzen hinweg fördern können. Zudem sollte die Vergabe von Förderkrediten

---

<sup>32</sup> Einen Überblick über private CSR-Initiativen und Instrumente für gesellschaftlich verantwortliches Unternehmensverhalten gibt beispielsweise ein Bericht der OECD-ILO Konferenz zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (siehe OECD 2008).

<sup>33</sup> Das Projekt CSR Regio.Net ist Bestandteil dieses bereits abgeschlossenen Programms, das vom BMAS gefördert wurde.

durch die KfW oder Entwicklungsbanken an die Erfüllung menschenrechtlicher Kriterien gebunden werden, wobei es auch in diesen Institutionen Ansprechpartner geben sollte, die KMU im Umsetzungsprozess unterstützen können.



#### Vereinheitlichung von Standards

Ergänzend zur Entwicklung neuer Instrumente und Möglichkeiten zur besseren Vernetzung ist anzumerken, dass KMU von der Vielzahl an **Siegeln und Zertifikaten** überfordert zu sein scheinen. Die Einführung neuer Siegel wird daher von den meisten Interviewpartnern abgelehnt, wohingegen sie für eine Vereinheitlichung von Standards plädieren. Aus den genannten Gründen stieß das Textilbündnis, das im Oktober 2014 von Entwicklungsminister Müller ins Leben gerufen wurde und ursprünglich die Entwicklung eines neuen Textilsiegels vorsah, anfänglich bei einigen Unternehmen auf erheblichen Widerstand. Das Bündnis stellt jedoch eine sehr gute Plattform zum gegenseitigen Austausch dar und verfügt inzwischen über eine breite Mitgliedschaft. Es könnte u.a. dahingehend genutzt werden, auf eine Vereinheitlichung oder zumindest auf eine gegenseitige Anerkennung von Standards hinzuwirken. Wenn dies im Rahmen des Textilbündnisses gelingen würde, könnte das BMZ diese Erfahrungen auf weitere Branchen übertragen. Durch eine stärkere Standardisierung von Siegeln und Zertifikaten könnte auch die Transparenz für KMU, Produzenten und Verbraucher erhöht werden. Derzeit ist fraglich, ob die Konsumenten ausreichend über die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht und bestehende Zertifikate aufgeklärt sind, um das Verhalten von Unternehmen in diesem Bereich tatsächlich bewerten zu können. Die Vermeidung von Mehrfachzertifizierungen würde zudem eine wesentliche Erleichterung für KMU und ihre Zulieferer darstellen, da die Erfüllung verschiedener Standards in der Regel mit Doppelarbeit, hohen Kosten und großem zeitlichen Aufwand verbunden ist.

#### Nutzung vorhandener Expertise in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit

Nicht nur im Hinblick auf ihre länderspezifische Expertise und ihre Rolle als Multiplikatoren sind **Durchführungsorganisationen, Auslandsvertretungen** (Botschaften) und **AHKs** für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in KMU relevant, sondern sie können gleichzeitig als Ansprechpartner vor Ort fungieren. Diese



Institutionen verfügen über gute Verbindungen in die lokale Politik sowie zu relevanten privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren in Entwicklungsländern. Aus diesem Grund stellen sie für die Umsetzung der UN-Leitprinzipien eine wertvolle Ressource dar, die zukünftig stärker genutzt werden sollte. Durchführungsorganisationen können beispielsweise Projekte mit KMU durchführen, die sich explizit mit der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in Entwicklungsländern beschäftigen. Dies setzt allerdings eine entsprechende fachliche Expertise auf Seiten der Durchführungsorganisationen voraus. Auch in die Zusammenarbeit mit Partnerregierungen muss das Thema Wirtschaft und Menschenrechte systematisch integriert werden.

## Literaturverzeichnis

- Aragon-Correa, J. Alberto/ Hurtado-Torres, Nuria/ Sharma, Sanjay/ García Morales, Victor J. 2008: Environmental Strategy and Performance in Small Firms. A Resource-Based Perspective, in: *Journal of Environmental Management* 2008: 86 (1), 88-103.
- arbeitskreis tourismus & entwicklung/ Brot für die Welt/ kate e.V. 2013: Menschenrechte im Tourismus. Ein Umsetzungsleitfaden für Reiseveranstalter. URL: <http://tinyurl.com/jkg7eoy> [09.12.2015].
- Ayuso, Silvia/ Roca, Mercè/ Colomé, Rosa 2013: SMEs as „transmitters“ of CSR requirements in the supply chain, in: *Supply Chain Management. An International Journal* 2013: 18 (5), 497-508.
- Baden, Denise/ Harwood, Ian A./ Woodward, David G. 2011: The effects of procurement policies on ‘downstream’ corporate social responsibility activity. Content-analytic insights into the view and actions of SME owner-managers, in: *International Small Business Journal* 2011: 29 (3), 259-705.
- Baumann-Pauly, Dorothee/ Wickert, Christopher/ Spence, Laura J./ Scherer, Andreas Georg 2013: Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms. Size Matters, in: *Journal of Business Ethics* 2013: 115, 693-705.
- Business & Human Rights Initiative/ Global Compact Network Netherlands 2010: How to Do Business with Respect for Human Rights. A Guidance Tool for Companies. URL: <http://tinyurl.com/opxb65u> [09.12.2015].
- Dahl Fitjar, Rune 2011: Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones, in: *Business Ethics. A European Review* 2011: 20 (1), 30-44.
- Danish Institute for Human Rights (DIHR)/ Human Rights & Business Project 2006: Human Rights Compliance Assessment (HRCA) Quick-Check, Copenhagen: Danish Institute for Human Rights. URL: [https://hrca2.humanrightsbusiness.org/docs/file/HRCA%20Quick%20Check\\_English.pdf](https://hrca2.humanrightsbusiness.org/docs/file/HRCA%20Quick%20Check_English.pdf) [30.07.2015].





Danish Institute for Human Rights (DIHR)/ The Human Rights & Business Department 2011: The Arc of Human Rights Priorities. A new Model for Managing Business Risk, Copenhagen: Danish Institute for Human Rights. URL: <http://tinyurl.com/owfflqw> [09.12.2015].

Deutsches Global Compact Netzwerk/ twentyfifty Ltd./ Deutsches Institut für Menschenrechte 2012: Menschenrechte achten. Ein Leitfaden für Unternehmen. <http://tinyurl.com/plvooau> [09.12.2015].

Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) 2012: Menschenrechtsstrategien entwickeln. Ein Leitfaden für Unternehmen. URL: [http://globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/leitfaden-menschenrechtsstrategien\\_entwickeln\\_210212-2.pdf](http://globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/leitfaden-menschenrechtsstrategien_entwickeln_210212-2.pdf) [06.11.2015].

Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) 2014: Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, Umsetzung des Rahmens der Vereinten Nationen „Schutz, Achtung und Abhilfe“. URL: <http://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/UN-Leitprinzipien-DE.pdf> [06.11.2015].

Deva, Surya/ Bilchitz, David 2013: Human Rights Obligations of Business. Beyond the Corporate Responsibility to Respect?, Cambridge: Cambridge University Press.

Europäische Kommission 2005: Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung, Brüssel: Europäische Kommission. URL: <http://bookshop.europa.eu/en/the-new-sme-definition-pbNB6004773/> [06.11.2015].

Europäische Kommission 2012: My business and human rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises. URL: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10375/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> [06.11.2015].

Europäische Union 2004a: Richtlinie 2004/18/EG des Europäischen Parlaments und des Rats vom 31. März 2004 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge, Brüssel/Straßburg: Europäische Union.



Europäische Union 2004b: Richtlinie 2004/17/EG des Europäischen Parlaments und des Rats vom 31. März 2004 zur Koordinierung der Zuschlagserteilung durch Auftraggeber im Bereich der Wasser-, Energie- und Verkehrsversorgung sowie der Postdienste, Brüssel/Straßburg: Europäische Union.

Fassin, Yves 2008: SMEs and the fallacy of formalising CSR, in: *Business Ethics. A European Review* 2008: 17 (4), 364-378.

Fonari, Alexander/ Führ, Vivien/ Stamm, Norbert 2009: Sozialstandards in der öffentlichen Beschaffung, Berlin/ Augsburg: Eine Welt Landesnetzwerke in Deutschland e.V./ Eine Welt Netzwerk Bayern e.V.

Fraj-Andrés, Elena/ López-Perez, M. Eugenia/ Melero-Polo, Iguácel/ Vázquez-Carrasco, Rosario 2012: Company image and corporate social responsibility. Reflecting with SME's managers, in: *Marketing Intelligence & Planning* 2012: 30 (2), 266-280.

Freisleben, Gerald 2011: Benefits & Burdens of CSR for SMEs, in: *Financial Executive* 2011: 53-56.

Global Reporting Initiative/ UN Global Compact 2009: A Resource Guide to Corporate Human Rights Reporting, Amsterdam: Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/A-Resource-Guide-to-Corporate-Human-Rights-Reporting.pdf> [30.07.2015].

Graafland, Johan/ Van de Ven, Bert/ Stoffele, Nelleke 2003: Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands, in: *Journal of Business Ethics* 2003: 47 (1), 45-60.

Günterberg, Brigitte 2012: Unternehmensgrößenstatistik. Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004-2009 in Deutschland. Ergebnisse des Unternehmensregisters (URS 95), Daten und Fakten Nr. 2, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. URL: [http://www.ifm-bonn.org//uploads/tx\\_ifmstudies/Daten-und-Fakten-2\\_2012.pdf](http://www.ifm-bonn.org//uploads/tx_ifmstudies/Daten-und-Fakten-2_2012.pdf) [23.07.2015].

Hammann, Eva-Maria/ Habisch, André/ Pechlaner, Harald 2009: Values that create value. Socially responsible business practices in SMEs – empirical



evidence from German companies, in: *Business Ethics. A European Review* 2009: 18 (1), 37-51.

Harvard University 2008: Rights-Compatible Grievance Mechanisms – A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders. Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government: Cambridge, MA. URL: <http://tinyurl.com/nnnbrec> [09.12.2015].

Heydenreich, Cornelia/ Paasch, Armin/ Kusch, Johanna 2014: Globales Wirtschaften und Menschenrechte. Deutschland auf dem Prüfstand. URL: <https://germanwatch.org/de/download/8864.pdf> [06.11.2015].

International Alert 2005: Guide for Conflict Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries. URL: [http://www.iisd.org/pdf/2005/security\\_conflict\\_sensitive\\_business.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2005/security_conflict_sensitive_business.pdf) [30.07.2015].

Institute for Human Rights and Business/ Shift/ Europäische Kommission: Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights, Employment & Recruitment Agencies Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights, ICT Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. URL: <http://tinyurl.com/jd4fej>; <http://tinyurl.com/qdx25j4>; <http://tinyurl.com/hx6ce2z> [09.12.2015].

Inyang, Benjamin James 2013: Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR), in: *International Business Research* 2013: 6 (5), 123-132.

Jamali, Dima/ Zanhour, Mona/ Keshishian, Tamar 2009: Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR, in: *Journal of Business Ethics* 2009: 87 (3), 355-377.

Jenkins, Heledd 2004: A Critique of Conventional CSR Theory. An SME perspective, in: *Journal of General Management* 2004: 29 (4), 37-57.

Jenkins, Heledd 2006: Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Business Ethics* 2006: 67 (3), 241-256.



Jenkins, Heledd 2009: A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises, in: *Business Ethics. A European Review* 2009: 18 (1), 21-36.

Knudsen, Jette S. 2013: The Growth of Private Regulation of Labour Standards in Global Supply Chains. Mission Impossible for Western Small- and Medium-Sized Firms?, in: *Journal of Business Ethics* 2013: 117, 387-398.

Lamberti, Lucio/ Noci, Giuliano 2012: The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies. Evidence from Italy, in: *Business Ethics. A European Review* 2012: 21 (4), 402-416.

Lepoutre, Jan/ Heene, Aimé 2006: Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Responsibility. A Critical Review, in: *Journal of Business Ethics* 2006: 67, 257-273.

Moore, Geoff/ Slack, Richard/ Gibbon, Jane 2009: Criteria for Responsible Business Practice in SMEs. An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organisations, in: *Journal of Business Ethics* 2009: 89 (2), 173-188.

Morsing, Mette/ Perrini, Francesco 2009: CSR in SMEs. Do SMEs matter for the CSR agenda?, in: *Business Ethics. A European Review* 2009: 18 (1), 1-6.

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR)/ International Business Leaders Forum (IBLF)/ United Nations Global Compact/ Castan Centre for Human Rights Law, Monash University 2008: Human Rights Translated. A Business Reference Guide. URL: [http://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/Human\\_Rights\\_Translated\\_web.pdf](http://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/Human_Rights_Translated_web.pdf) [30.07.2015].

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR) 2012: The Corporate Responsibility to Respect Human Rights – An interpretive Guide, New York/Geneva: United Nations. URL: [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2\\_En.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_En.pdf) [30.07.2015].

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) 2008: Bericht OECD-ILO Konferenz zur gesellschaftlichen Verantwortung



von Unternehmen. URL: <http://www.oecd.org/berlin/41988592.pdf>  
[23.07.2015].

Ortiz Avram, Daniela/ Kühne, Sven 2008: Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective. Developing a Framework for Austrian SMEs, in: *Journal of Business Ethics* 2008: 82 (2), 463-475.

Preuss, Lutz/ Perschke, Jack 2010: Slipstreaming the Larger Boats. Social Responsibility in Medium-Sized Businesses, in: *Journal of Business Ethics* 2010: 92, 531-551.

Pedersen, Esben Rahbek 2009: The many and the few. Rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain, in: *Supply Chain Management. An International Journal* 2009: 14 (2), 109-116.

Russo, Angeloantonio/ Tencati, Antonio 2009: Formal vs. Informal CSR-Strategies. Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized, and Large Firms, in: *Journal of Business Ethics* 2009: 85 (Supplement 2: Corporate Social Responsibility), 339-353.

Scheper, Christian/ Menge, Jonathan 2013: Menschenwürdige Löhne in der globalisierten Wirtschaft. Positionen, Durchsetzungshürden und Lösungsansätze, INEF Forschungsreihe Menschenrechte, Unternehmensverantwortung und Nachhaltige Entwicklung 13/2013, Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden (INEF).

Spence, Laura J./ Schmidpeter, René/ Habisch, André 2003: Assessing Social Capital. Small and Medium-Sized Enterprises in Germany and the U.K., in: *Journal of Business Ethics* 2003: 47 (1), 17-29.

Stoll, Bettina 2009: Sozial und ökonomisch handeln: Corporate Social Responsibility kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt/New York: Campus Verlag.

The International Business Leaders Forum (IBLF)/ International Finance Corporation (IFC)/ UN Global Compact 2010: Guide to Human Rights Impact Assessment and Management (HRIAM) URL:

<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8ecd35004c0cb230884bc9ec6f601fe4/hriam-guide-092011.pdf?MOD=AJPERES> [30.07.2015].

Torugsa, Nuttaneeya A./ O'Donohue, Wayne/ Hecker, Rob 2012: Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs. Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector, in: *Journal of Business Ethics* 2012: 109, 483-500.

twentyfifty Ltd./ Global Compact Network Germany (2012): Respecting Human Rights – Organisational Capacity Assessment Instrument (OCAI). URL: [http://webdav.unglobalcompact.org/system/attachments/LocalNetworkEvent/3866/original/respecting\\_human\\_rights\\_ocai\\_pdf\\_engl.pdf](http://webdav.unglobalcompact.org/system/attachments/LocalNetworkEvent/3866/original/respecting_human_rights_ocai_pdf_engl.pdf) [06.11.2015].

Vázquez-Carrasco, Rosario/ López-Pérez, M. Eugenia 2013: Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility. A systematic review of the literature, in: *Qual Quant* 2013: 47, 3205-3218.

Vogel, David J. 2005: Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility, in: *California Management Review* 2005: 47 (4), 19-45.

Von Weltzien, Heidi/ Shankar, Deepthi 2010: How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility?, in: *Journal of Business Ethics* 2011: 101 (2), 175-195.





## Anhang

### Übersicht über ausgewählte Leitfäden für öffentliche Beschaffer

Herausgeber/Autor	Titel	Jahr	Link
Attac, Christliche Initiative Romero, Corporate Accountability, Eine Welt Netz NRW, FIAN, Germanwatch, SüdNord Beratung, terre des hommes, Vamos, Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft	Öko-soziale Beschaffung: jetzt! – Ein Leitfaden für lokale Initiativen	2010	<a href="http://www.cora-netz.de/cora/wp-content/uploads/nro_leitfaden_2011.pdf">http://www.cora-netz.de/cora/wp-content/uploads/nro_leitfaden_2011.pdf</a>
BMAS	Öffentliche Aufträge – sozial verantwortlich vergeben	2009	<a href="http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a172-Vergaberecht.pdf;sesessionid=346D8EE6843DA40926D26B448E40B0F1?blob=publicationFile">http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a172-Vergaberecht.pdf;sesessionid=346D8EE6843DA40926D26B448E40B0F1?blob=publicationFile</a>
Deutscher Städtetag in Zusammenarbeit mit BMAS und BMZ	Die Berücksichtigung sozialer Belange im Vergaberecht – Hinweise für die kommunale Praxis	2009	<a href="http://www.ci-romero.de/fileadmin/media/mitmachen/cora/kommunen/SozialeBelangeImVergaberecht_Dt_Staedtetag.pdf">http://www.ci-romero.de/fileadmin/media/mitmachen/cora/kommunen/SozialeBelangeImVergaberecht_Dt_Staedtetag.pdf</a>
Eine Welt Landesnetzwerke in Deutschland e.V. und Eine Welt Netzwerk Bayern e.V./ Fonari A.; Führ V.; Stamm N.	Sozialstandards in der öffentlichen Beschaffung: Grundlagen – Erfahrungen – Materialien	2009	<a href="http://www.ewnw.de/sozialstandards-beim-oeffentlichen-einkauf">http://www.ewnw.de/sozialstandards-beim-oeffentlichen-einkauf</a> (Kosten: 5 Euro)
EU-Kommission	Buying Social. A Guide to taking Account of Social Considerations in Public Procurement	2010	<a href="http://ec.europa.eu/so-cial/BlobServlet?docId=6457&amp;langId=en">http://ec.europa.eu/so-cial/BlobServlet?docId=6457&amp;langId=en</a>

	(Leitfaden zur Integration sozialer Kriterien in die öffentliche Beschaffung)		
ICLEI Local Governments for Sustainability	Das Procura Handbuch für Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz in der öffentlichen Beschaffung	2007	<a href="http://www.procuraplus.org/fileadmin/files/Manuals/German Manual/1 - Procura handbuch-deutsch-www-FINAL.pdf">http://www.procuraplus.org/fileadmin/files/Manuals/German Manual/1 - Procura handbuch-deutsch-www-FINAL.pdf</a>
Landmark Project	Überprüfung sozialer Verantwortung entlang der Zulieferkette. Ein rechtlicher Praxis-Leitfaden für öffentliche Einkäufer	2012	<a href="http://www.landmark-project.eu/fileadmin/files/de/LANDMARK Projekt rechtlicher Praxis-Leitfaden SRP 2012.pdf">http://www.landmark-project.eu/fileadmin/files/de/LANDMARK Projekt rechtlicher Praxis-Leitfaden SRP 2012.pdf</a>
Rat für nachhaltige Entwicklung	Glaubwürdig – wirtschaftlich – zukunftsfähig: Eine moderne Beschaffungspolitik muss nachhaltig sein. Empfehlungen des Rates für nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung	2008	<a href="http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuer_e_Beschaffung_texte_Nr_23_August_2008_03.pdf">http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuer_e_Beschaffung_texte_Nr_23_August_2008_03.pdf</a>







## **Das Institut für Entwicklung und Frieden (INEF)**

Das Institut für Entwicklung und Frieden (INEF), das im Jahr 1990 gegründet wurde, ist eine Forschungseinrichtung der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen am Campus Duisburg. Es kooperiert eng mit der Stiftung Entwicklung und Frieden (SEF), Bonn, die 1986 auf Initiative des früheren Bundeskanzlers und Friedensnobelpreisträgers Willy Brandt gegründet wurde.

Das INEF verbindet wissenschaftliche Grundlagenforschung mit anwendungsorientierter Forschung und Politikberatung in folgenden Bereichen: Global Governance und menschliche Sicherheit, fragile Staaten, Krisenprävention und zivile Konfliktbearbeitung sowie Entwicklung, Menschenrechte und Unternehmensverantwortung.

Der spezifische Ansatz des INEF, das als einziges Forschungsinstitut in Deutschland Fragen an der Schnittstelle von Entwicklung und Frieden bearbeitet, spiegelt sich auch im breiten Spektrum der Drittmittelgeber wider. Das INEF führt, oft in Kooperation mit nationalen sowie internationalen Partnern, eigene Forschungsprogramme durch und erschließt systematisch internationale Expertise und Weltberichte. Projekte führt das INEF auch für nicht-staatliche Organisationen (NGOs) und NGO-Netzwerke durch. Das Institut ist in ein internationales Forschungsnetzwerk eingebettet.

## **Leitung und Vorstand**

Direktor: Prof. Dr. Tobias Debiel

Wissenschaftliche Geschäftsführerin: Dr. Cornelia Ulbert

Vorstand: Prof. Dr. Tobias Debiel (Sprecher); Prof. Dr. Christof Hartmann (stellv. Sprecher); Prof. Dr. Dr. Karl-Rudolf Korte (Dekan der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften); Christian Scheper; Miriam El-Zein; Ursula Schürmann; Prof. PhD. Karen Shire.



**Herausgeber:**

Institut für Entwicklung und Frieden (INEF)

Universität Duisburg-Essen

Vorlage Cover-Design: Wibke Helmts

**ISBN 978-3-939218-46-3**



© **Institut für Entwicklung und Frieden**

Lotharstraße 53 D - 47057 Duisburg

Phone +49 (203) 379 4420 Fax +49 (203) 379 4425

E-Mail: [inef-sek@inef.uni-due.de](mailto:inef-sek@inef.uni-due.de)

Homepage: <http://inef.uni-due.de>