

Wie sieht effektive menschenrechtliche Sorgfalt für KMU aus? 5 Erkenntnisse aus der Praxis

INSIGHTS SERIES –

Schlüssel zu wirksamer menschenrechtlicher Sorgfalt



Global Compact
Netzwerk Deutschland



Hintergrund

Wirtschaft und Menschenrechte sind zu einem immer wichtigeren Nachhaltigkeitsthema für Unternehmen geworden. Das UN Global Compact Netzwerk Deutschland (UN GCD) unterstützt Unternehmen seit seiner Gründung vor mehr als 20 Jahren dabei, ihrer menschenrechtlichen Verantwortung nachzukommen. Den 10. Jahrestag der [UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte](#) (UN Guiding Principles on Business and Human Rights, UNGPs) im Jahr 2021 nehmen wir zum Anlass, einige unserer Erkenntnisse für die effektive Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt zu reflektieren. Diese Publikationsreihe bietet Unternehmen Denkanstöße, zeigt inspirierende Praktiken auf und vermittelt wertvolle Einblicke, um Führungskräfte und Entscheidungsträger*innen zu einem ehrgeizigen, transformativen Ansatz für die Achtung der Menschenrechte im Einklang mit den UNGPs anzuregen.

Die Veröffentlichungen im Rahmen dieser Reihe legen den Schwerpunkt auf Ansätze, Strategien und Denkweisen, die:

- wirksam und durchdacht sind
- die Legitimität und Transparenz der Menschenrechtspraktiken von Unternehmen erhöhen
- dazu beitragen, das Vertrauen zwischen den Stakeholdern zu stärken.

Die in dieser Reihe vorgestellten Einblicke basieren auf den Erfahrungen des UN GCD bei der Unterstützung von Unternehmen bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt. Sie bauen auf das im Laufe der Jahre in der Zusammenarbeit mit Unternehmen gesammelte Wissen sowie das Know-how unserer Partner, Expert*innen und internationaler Good Practice auf.¹

WAS DIESE PUBLIKATIONSREIHE BEZWECKT ...

Ziel der Insights Series ist es, eine Auswahl zentraler Erfahrungen und Erfolgsfaktoren für die Achtung der Menschenrechte im Sinne der Zehn Prinzipien des UN Global Compact und im Einklang mit den UNGPs zu präsentieren, um Unternehmen Anregungen für wirksame und robuste menschenrechtliche Sorgfaltprozesse und kontinuierliche Verbesserungen zu geben.

... UND WAS NICHT

Die Publikationsreihe versteht sich weder als eine Anleitung zur „Einhaltung“ der UNGPs, noch stellt sie einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt oder zur Erfüllung rechtlicher Anforderungen dar. Am Ende dieser Publikation finden sich Verweise auf bestehende Praxishilfen.

¹ Siehe [Anhang 2](#) für eine Übersicht ausgewählter Hilfestellungen und weiterführender Ressourcen.

Die Verantwortung von Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte

Im Jahr 2011 wurde mit den UNGPs das erste international anerkannte, umfassende Rahmenwerk geschaffen, das die Rolle von Staaten und Unternehmen im Hinblick auf negative Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Menschenrechte definiert. Der von John Ruggie, dem damaligen Sonderbeauftragten des UN-Generalsekretärs zu Wirtschaft und Menschenrechten, und seinem Team entwickelte „Schutz, Achtung, Abhilfe“-Rahmen differenziert wie folgt:

- Staaten haben die **Pflicht, die Menschenrechte** vor Verletzungen durch Dritte, auch durch Unternehmen, **zu schützen**.
- Unternehmen tragen die **Verantwortung, die Menschenrechte zu achten** und die mit ihren Geschäftstätigkeiten und -beziehungen verbundenen Risiken zu adressieren.
- Menschen, deren Rechte durch Unternehmen beeinträchtigt wurden, sollen **Zugang zu Abhilfe** haben.

Indem sie die Verantwortung von Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte beschreiben, operationalisieren die UNGPs auch die menschenrechtsbezogene Erwartung, die von den [Zehn Prinzipien des UN Global Compact](#) formuliert wird: Dass Unternehmen selbst die Menschenrechte achten sowie sicherstellen sollen und dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen. Die [OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen](#) wiederum wurden 2011 aktualisiert, um stärker auf die Menschenrechte Bezug zu nehmen und detaillierte Leitlinien für menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse im Einklang mit den UNGPs aufzunehmen.

Diesen drei Rahmenwerken liegt ein gemeinsamer Gedanke zugrunde: Nur wenn die Menschen in den Mittelpunkt eines risikobasierten Ansatzes gerückt werden, der Risiken als Risiken für Menschen, nicht das Unternehmen, versteht, kann die Achtung der Menschenrechte durch Unternehmen erreicht werden. Dieser grundlegende Perspektivwechsel ist der Kern **menschenrechtlicher Sorgfalt** – und ein entscheidender Beitrag, den Unternehmen zu **nachhaltiger Entwicklung** im weiteren Sinne leisten können.²

Die UN Working Group on Business and Human Rights, deren Aufgabe es ist, die Umsetzung der UNGPs voranzutreiben, ruft Staaten auf, **Nationale Aktionspläne für Wirtschaft und Menschenrechte** (NAPs) zu veröffentlichen, in denen sie ihre Prioritäten und Maßnahmen zur Umsetzung der UNGPs festlegen. Dabei ermutigt die Working Group Staaten, einen „**intelligenten Mix**“ aus freiwilligen und verbindlichen, nationalen und internationalen Maßnahmen zu ergreifen, um die Einhaltung der Menschenrechte durch Unternehmen zu fördern und zu fordern. In den letzten Jahren hat eine wachsende Zahl von Ländern **Gesetze** verabschiedet, die sich implizit auf die in den UNGPs niedergelegte menschenrechtliche Sorgfaltspflicht stützen oder ausdrücklich darauf verweisen. Dazu zählen das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder auch das französische Loi sur le Devoir de Vigilance.

² Der UN Global Compact beschreibt den prinzipienbasierten Ansatz zur Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs), einschließlich der Art und Weise, wie die Zehn Prinzipien und die UNGPs mit den SDGs interagieren, in seinem 2016 erschienenen White Paper „The UN Global Compact Ten Principles and the Sustainable Development Goals“.

Wirksame menschenrechtliche Sorgfaltspflicht in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

In der EU gibt es 25 Millionen KMU, die 99 % aller Unternehmen ausmachen und zwei von drei Arbeitsplätzen stellen.³ Damit sind KMU das Rückgrat der europäischen Wirtschaft. **Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in der Breite kann also nur gelingen, wenn auch KMU dieses mittragen.**

Was menschenrechtliche Sorgfalt betrifft, so ist das Augenmerk häufig auf großen multinationalen Unternehmen. Neue verbindliche Regelungen zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht, wie das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) oder die bevorstehende EU-Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit (EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive, EU CSDDD), formulieren hohe Erwartungen an große Unternehmen, ihre menschenrechtlichen Risiken zu kennen und zu zeigen, wie sie diese adressieren und abmildern.

Auch wenn KMU aufgrund ihrer Größe nicht direkt in den Anwendungsbereich dieser neuen Vorschriften⁴ fallen, so sind sie durch ihre Geschäftsbeziehungen zu größeren Kunden doch indirekt betroffen. Neben der moralischen Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte ist ein fundiertes Verständnis der neuen Erwartungen an menschenrechtliche Sorgfalt für KMU also auch für die zukünftige Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung.

Oftmals wird angenommen, dass die geringere Größe von KMU ein Hindernis für eine effektive Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse darstellt. Die Praxis bestätigt diese Ansicht nicht, ganz im Gegenteil: In vielem Fällen können ihre geringere Größe, kürzeren Entscheidungswege und weniger komplexen Lieferketten KMU einen wichtigen **Vorteil bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt** im Sinne der UNGPs verschaffen.

Die vorliegende Publikation zeigt ausgewählte Erfolgsfaktoren für die Umsetzung wirksamer menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse in KMU auf. Effektivität wird hierbei als das Erreichen zweier Ziele verstanden:

1. Förderung positiver Veränderungen im Sinne potenziell Betroffener und
2. Beitrag zur langfristigen Stärkung des Unternehmens.

³ EU-Kommission „Unternehmertum und kleine und mittlere Unternehmen“: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en. Die EU definiert KMU als Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden sowie einem Jahresumsatz von maximal 50 Mio. € oder einer Bilanzsumme von maximal 43 Mio. €.

⁴ Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz tritt für Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden im Jahr 2023 in Kraft, und betrifft ab 2024 Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden. In ihrem Vorschlag für eine EU-Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit (die im Februar 2022 veröffentlicht wurde) kombiniert die EU-Kommission Schwellenwerte in Bezug auf Unternehmensgröße und -umsatz. Siehe [Anhang 1](#) für eine Zusammenfassung der wichtigsten gesetzlichen Regelungen zur Sorgfaltspflicht im Bereich der Menschenrechte.

KMU haben eine Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte

Es ist richtig, dass KMU im Vergleich zu großen multinationalen Unternehmen über weniger Kapazitäten und Ressourcen verfügen. Dies entbindet sie jedoch nicht von ihrer Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte. In den UNGPs heißt es, dass **allen Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, die Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte obliegt** (Prinzip 14). Auch die Zehn Prinzipien des UN Global Compact erwarten dasselbe Bekenntnis zur Achtung der Rechte von jedem Unternehmen, das sich der Initiative anschließt – egal, ob groß oder klein. Was sich unterscheidet, sind die Mittel, mit denen ein Unternehmen dieser Verantwortung nachkommt.

„Um ihrer Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte nachzukommen, sollten Wirtschaftsunternehmen über Grundsätze und Verfahren verfügen, die ihrer Größe und ihren Umständen angemessen sind (...)“

Prinzip 15, UNGPs

Wenn die Geschäftstätigkeit von KMU schwerwiegende negative Risiken oder Auswirkungen auf die Menschenrechte hat, haben sie eine besondere Verantwortung zu handeln. Die zu ergreifenden Maßnahmen können in Form und Komplexität variieren, je nach Größe und Art des Unternehmens. In der Regel werden sie jedoch informeller und weniger technisch sein als Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt in großen multinationalen Unternehmen. Was zählt, ist, dass sie effektiv zur **Verringerung von Menschenrechtsrisiken und zur Abmilderung negativer Auswirkungen** beitragen.

Fünf Erkenntnisse zur Umsetzung effektiver menschenrechtlicher Sorgfalt in KMU

Die Erkenntnisse zeigen anhand ausgewählter Faktoren auf, wie die Besonderheiten hinsichtlich Struktur, Arbeitsweise und Lieferketten von KMU bei der Einführung effektiver menschenrechtlicher Sorgfaltsansätze von Vorteil sein können. Dementsprechend zeichnet sich eine effektive Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt in KMU dadurch aus, dass sie **in der Unternehmenskultur verankert, handlungsorientiert und auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist, vertrauensvolle Beziehungen fördert und nutzt sowie maßgeschneiderte Ansätze verfolgt**.

ERKENNTNIS
1

Menschenrechtliche Sorgfalt in KMU ist effektiv, wenn sie in der Unternehmenskultur verankert ist

Ansätze zur menschenrechtlichen Sorgfalt werden dann wirklich gelebt, wenn sie durch Verhalten und Denkweisen in die Unternehmenskultur eingebettet wird. Für eine erfolgreiche Umsetzung erweist sich dies oftmals als wichtiger als formale Richtlinien und technische Prozesse. KMU haben mehrere Vorteile mit Blick auf die Einbettung menschenrechtlicher Sorgfaltsaspekte in die Unternehmenskultur.

Zum einen ist **eine respektvolle Arbeitskultur** oftmals in den Grundwerten von KMU bereits angelegt. KMU, deren Unternehmenskultur auf respektvollen Werten und Überzeugungen basieren – wie das Bild des „Ehrbaren Kaufmanns“ in Deutschland – können die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt mit diesen Grundwerten verknüpfen. Dank ihrer geringeren Größe besteht eine authentischere Verbindung zwischen ihren Grundwerten und der täglichen Geschäftspraxis. Die Mitarbeitenden stehen eher in direktem Kontakt mit der Führung und dem Gründer*innenteam, welche die grundlegenden Überzeugungen vertreten.

Zum anderen haben KMU einen offensichtlicheren **Business Case für respektvolles Verhalten in ihrem Tagesgeschäft**. Aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen sind KMU stärker darauf angewiesen, respektbasierte und dauerhafte Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden und Lieferanten aufzubauen, um die Motivation des Personals sowie resiliente Lieferketten zu gewährleisten. Menschenrechtliche Sorgfalt unterstützt und bestärkt dieses Bestreben.

Auch kann eine geringere Unternehmensgröße von Vorteil sein, wenn es um die **Ausrichtung an einer Menschenrechtsvision geht**. Eine kleinere Belegschaft lässt sich leichter und schneller in ein neues Programm einbinden und eine flachere Hierarchie macht es einfacher, auf das Führungsteam einzuwirken. In der Praxis ist es oft so, dass ein motivierter Gründer/eine motivierte Gründerin oder ein Führungsteam die Initiative für die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt in KMU übernimmt.

Abschließend haben viele KMU eine **weniger komplexe Eigentumsstruktur** als größere Unternehmen, was bedeutet, dass es weniger potenziell widersprüchliche Einflüsse gibt. In der Regel sind die Mitarbeiter*innen in KMU in erster Linie den Erwartungen ihres Führungsteams gegenüber verantwortlich. Sie müssen nicht (oder in geringerem Maße) wertorientierte Ziele wie Menschenrechtserwartungen mit potenziell widersprüchlichen gewinnorientierten Interessen von Investoren und Aktionären in Einklang bringen.

AUS DER PRAXIS

Viele Leitfäden zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht beschreiben relativ formale Unternehmensstrategien und verwenden eine Fachterminologie, die eher für größere Unternehmen geeignet ist. Diese können sich für die Art und Weise, wie viele KMU arbeiten, unnatürlich anfühlen. In der Praxis müssen KMU nicht einmal technische Menschenrechtsbegriffe verwenden, um mit der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt zu beginnen. Stattdessen ist es erfolgsversprechender, **eine Sprache zu verwenden, die der Unternehmenskultur entspricht**, z. B. „das Richtige tun“ oder „Menschen mit Respekt behandeln“ anstelle eines eher abstrakten „die Menschenrechte respektieren“. Wenn beispielsweise die Erarbeitung einer formellen Grundsatzklärung nicht der Unternehmenskultur entspricht, kann das Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte auch in die Unternehmenswerte aufgenommen werden. Insgesamt ist es wichtiger, **authentisch und der Arbeitsweise des KMU treu zu bleiben**, als in einem „Check-Box“-Verfahren einzelne Elemente des Sorgfaltsprozesses abzuhaken.

ERKENNTNIS

2

Menschenrechtliche Sorgfalt in KMU ist effektiv, wenn sie handlungsorientiert ist

Die UNGPs besagen, dass alle international anerkannten Menschenrechte in unternehmerischen Sorgfaltsprozessen zu berücksichtigen sind. Dies kann den Eindruck erwecken, dass menschenrechtliche Sorgfalt zwangsläufig ein komplexer oder gar überwältigender Prozess sein muss. Viel eher ist jedoch die Fähigkeit eines Unternehmens, pragmatisch Prioritäten zu setzen, von entscheidender Bedeutung für eine wirksame Risikominderung.

Obwohl sie über weniger Ressourcen verfügen als größere Unternehmen, sind KMU **gut positioniert, um schnell pragmatische Maßnahmen zu ergreifen**. In großen multinationalen Unternehmen kann beispielsweise allein das Identifizieren von Ansprechpartner*innen in den Abteilungen und Funktionen, die zum Thema Menschenrechte eingebunden werden sollen, viel Zeit in Anspruch nehmen. Im Gegensatz dazu können Menschenrechtsbeauftragte in KMU die Vorteile ihrer flacheren Hierarchie sowie kürzeren Kommunikations- und Entscheidungswege nutzen, um schnell und direkt mit verschiedenen Abteilungen und dem Führungsteam in Kontakt zu treten. Diese Art des dynamischen Engagements kann dabei helfen, aufbauend auf einer ersten Risikobewertung zügig in die Planung konkreter Maßnahmen einzusteigen (siehe [Erkenntnis 3](#) für weitere Einzelheiten).

Pragmatisches Handeln bedeutet auch, anfangs mit den vorhandenen und möglicherweise unvollständigen Informationen zu arbeiten, anstatt zu versuchen, jegliche Risiken bis in die tiefste Stufe der Lieferkette detailliert zu analysieren. KMU können sich auf das konzentrieren, was sie auf der Grundlage interner Daten wissen, um in Kombination mit Open-Source-Tools und gesundem Menschenverstand existierende Menschenrechtsrisiken zu verstehen und erste Handlungsmöglichkeiten zu ermitteln.⁵

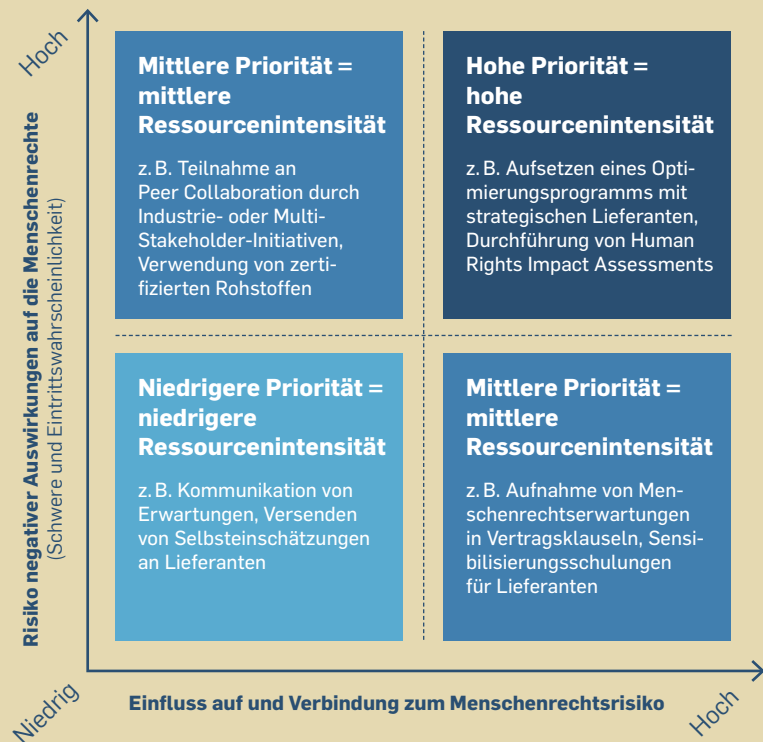
Dabei stellen sie oft fest, dass die **Identifizierung von Menschenrechtsrisiken weniger komplex ist als erwartet**. Viele KMU haben weniger Lieferanten und Kunden als multinationale Großkonzerne und dadurch oftmals engere Beziehungen zu ihren Geschäftspartnern oder auch Stakeholdern. Diese schaffen auch eine wichtige Grundlage für eine offene Diskussion über potenzielle Menschenrechtsrisiken und Maßnahmen zu deren Abmilderung (mehr dazu in [Erkenntnis 4](#)).

⁵ Anhang 2 enthält einen Überblick über ausgewählte Hilfestellungen und Leitfäden für KMU.

AUS DER PRAXIS

„Pragmatismus statt Perfektionismus“ ist ein hilfreicher Wegweiser für KMU. Es steht außer Frage, dass ein KMU allein keine bedeutenden, strukturellen Menschenrechtsprobleme zu lösen vermag. Aber auch mit kleinen Schritten lassen sich oft bereits positive Veränderungen bewirken.

Bei der Ergreifung von Maßnahmen zur Risikominderung und Abschwächung negativer Auswirkungen können KMU pragmatische Entscheidungen treffen, die das Risikoniveau, die verfügbaren Ressourcen und die eigenen Einflussmöglichkeiten berücksichtigen. Diese Übersicht zeigt beispielhaft verschiedene, risikobasierte Maßnahmen, die jeweils einen unterschiedlichen Ressourceneinsatz fordern.


 ERKENNTNIS
3

Menschenrechtliche Sorgfalt in KMU ist effektiv, wenn sie auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist

Wie genau Unternehmen menschenrechtliche Sorgfalt umsetzen, hängt von der Art des Unternehmens ab. KMU brauchen nicht unbedingt eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung, um ihren Sorgfaltsprozess von Beginn an zu steuern. Ein **gemeinsamer Dialog zwischen verschiedenen Abteilungen** erweist sich für KMU oft als effektiver als spezialisiertes Fachwissen, das in einem Teil des Unternehmens konzentriert ist.

Die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt betrifft verschiedene Bereiche des Unternehmens und erfordert die Verankerung menschenrechtlicher Aspekte in zahlreichen Systemen und Prozessen, wie beispielsweise Personalwesen, Arbeitsschutz, Einkauf und Lieferantenmanagement, Compliance oder Korruptionsbekämpfung. Je enger die jeweiligen Abteilungen bei der Ermittlung und Adressierung von Menschenrechtsrisiken und -auswirkungen eingebunden werden können, desto effektiver sind die Ergebnisse.

Eine Herangehensweise, die sich für KMU bewährt hat, sind **funktionsübergreifende Arbeitsgruppen**, deren Zusammensetzung sich zu verschiedenen Zeiten und je nach Bedarf ändern kann und die praxisbezogenes Wissen aus dem gesamten Unternehmen zusammenführen. Prinzipiell kann jede Abteilung den Prozess steuern, besonders häufig nehmen aber Funktionen wie die Personalabteilung, das Qualitätsmanagements, der Einkauf oder die Compliance eine Führungsrolle ein.

Für die Projektleitung besteht die Kunst darin, **eine dialogbasierte Zusammenarbeit zu fördern**, die internes Wissen bündelt und Fähigkeiten, Eigenverantwortung und Akzeptanz für den Prozess an sich aufbaut. Um dies zu erreichen, müssen insbesondere seitens der Projektleitung zusätzliche Zeit und Ressourcen investiert werden. Es ist wichtig anzuerkennen, dass selbst in einem kleinen Unternehmen die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt ein Mehr an Arbeit generiert.

Die Einrichtung entsprechender Kooperationsprozesse kann in KMU einfacher sein als in größeren Unternehmen, da Abläufe informeller gestaltet werden und die Zahl der Mitarbeitenden geringer ist. Ebenso ist es einfacher, die Entscheidungsträger*innen in leitenden Positionen regelmäßig in relevante Gespräche und Prozessschritte einzu beziehen und sie über die Umsetzung, Ergebnisse und Wirksamkeit des menschenrechtlichen Sorgfaltsansatzes auf dem Laufenden zu halten.

AUS DER PRAXIS

Teamarbeit ist während des gesamten Prozesses der menschenrechtlichen Sorgfalt ein wichtiger Erfolgsfaktor: Gleich zu Beginn bei der Bewertung von Menschenrechtsrisiken, der Erfassung bestehender Prozesse und Lücken wie auch im weiteren Verlauf, beispielsweise bei der Ableitung von Maßnahmen zur Verringerung der Risiken und Abschwächung der Auswirkungen. Die folgende Abbildung fasst die wichtigsten Meilensteine eines Kooperationsprozesses in einem KMU exemplarisch zusammen (wobei zu beachten ist, dass der Prozess von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein kann).



ERKENNTNIS
4

Menschenrechtliche Sorgfalt in KMU ist effektiv, wenn sie auf vertrauensvollen Beziehungen beruht

Bei vielen besteht die Sorge, dass die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt eine unverhältnismäßige Belastung für KMU darstellt, da ihre Möglichkeiten, etwas zu bewirken, angesichts komplexer und intransparenter Lieferketten ohnehin begrenzt erscheinen. Diese Sichtweise verkennt jedoch, dass KMU oft eine viel kleinere Lieferantenbasis und viel engere Beziehungen zu ihren direkten Lieferanten haben als multinationale Konzerne.

Im Vergleich zu großen Unternehmen ist es für KMU kostspieliger und ressourcenintensiver, einen bestehenden Lieferanten zu ersetzen. Was auf den ersten Blick wie ein Nachteil aussehen mag, ist tatsächlich ein starkes Argument für den Aufbau resilienter Lieferketten durch die Schaffung **vertrauensvoller und langfristiger Lieferantenbeziehungen**. Diese sind ein wesentlicher Vorteil bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt im Einklang mit den UNGPs.

Mit Blick auf menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse ist Lieferantenmanagement am effektivsten, das auf **Partnerschaft, Vertrauen und Gegenseitigkeit** basiert. Marktmacht und das Diktieren von Vorgaben sind keine zwingenden Voraussetzungen für einen wirksamen Sorgfaltsansatz. Vielmehr kann ein Top-Down-Ansatz auch Fortschritten im Weg stehen, wenn er durch Angst statt durch gemeinsames Interesse motiviert ist. Konstruktive Beziehungen zu Zulieferern erhöhen daher die Fähigkeit von KMU, auch potenziell herausfordernde Themen, wie Menschenrechte, zu adressieren.

Für KMU hat es sich bewährt, Menschenrechtsthemen von Beginn des Lieferantenauswahlverfahrens an in Gespräche einzubeziehen. Dies macht es ihnen möglich, die Dialogbereitschaft des Lieferanten bereits bei der Einkaufsentscheidung zu berücksichtigen. Auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten ähnlicher Größe kann helfen, später eine Beziehung auf Augenhöhe zu unterhalten.

Die zusätzliche Investition in den Aufbau stabiler Lieferantenbeziehungen können insofern auch dazu beitragen, mögliche Vorbehalte seitens Zulieferern gegenüber später umzusetzenden Maßnahmen zur Minimierung menschenrechtlicher Risiken zu überwinden, Herausforderungen offen anzusprechen, anstatt Probleme zu verbergen, und die **Bereitschaft, gemeinsam an systemischen Fragen zu arbeiten, zu stärken**.

AUS DER PRAXIS

Ein deutsches Textilunternehmen mit 150 Mitarbeitenden lässt seine Kleidung in Fabriken in Ländern mit bekannten Menschenrechtsrisiken, wie Indien, der Türkei und Ägypten, herstellen. Der **Aufbau langfristiger Partnerschaften mit seinen Zulieferern** ist ein Kernelement seiner Menschenrechtsstrategie. Einige Lieferantenbeziehungen bestehen bereits seit mehr als 25 Jahren. Das KMU achtet darauf, Aufträge das ganze Jahr über mit angemessenem Vorlauf zu platzieren, um stressige Produktionsspitzen zu vermeiden und die Planbarkeit für Fabriken zu unterstützen. Dies fördert gegenseitiges Vertrauen und Zusammenarbeit. Zudem entwickelt das Unternehmen gemeinsam mit einem Branchenpartner ein partizipatives Auditprogramm das **aussagekräftige Einblicke in die Arbeitsbedingungen** aus Sicht der Arbeiter*innen bietet und dazu beiträgt, Zulieferer zur Einhaltung zentraler Sozialstandards zu befähigen.

5

Menschenrechtliche Sorgfalt in KMU ist effektiv, wenn sie maßgeschneiderte Ansätze verfolgt

Einfluss und Möglichkeiten der Einflussnahme über Geschäftspartner sind für die wirksame Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt von großer Bedeutung. Einfluss basierend auf wirtschaftlicher Macht ist jedoch nur eine von vielen Möglichkeiten, Veränderungen voranzutreiben. Führende KMU haben bewiesen, dass sie ihre vergleichsweise geringe Größe als Vorteil nutzen können, um experimenteller und mutiger zu handeln und durch **maßgeschneiderte Ansätze** möglicherweise geringere Einflussmöglichkeiten auszugleichen.

Ausprobieren und Pilotieren, Zusammenarbeit und Offenheit können KMU helfen, maßgeschneiderte Lösungen für schwierige Menschenrechtsfragen zu finden. In vielen Fällen haben KMU **die Grenzen dessen, was in ihrer jeweiligen Branche für möglich gehalten wird, neu definiert**. Es gibt zahlreiche Beispiele für KMU, die Einkaufspraktiken radikal umgestalten, vermeintliche Grenzen der Transparenz in der Lieferkette durchbrechen oder das Produktdesign unter Berücksichtigung der Menschenrechte komplett überdenken. Ihre informellere Governance und kürzeren Entscheidungswege machen es einfacher, neue Ideen zu testen und die Zustimmung der Unternehmensleitung zu experimentellen Ansätzen zu erhalten.

Menschenrechtsargumente können für KMU auch bei der Neugestaltung bestehender Geschäftsbeziehungen ein wirksamer Hebel sein. Die Erläuterung der menschenrechtlichen Implikationen geschäftlicher Entscheidungen kann dabei helfen, einen skeptischen und/oder mächtigeren Geschäftspartner zu beeinflussen, zum Beispiel bei der Neuverhandlung von Verträgen zur Zahlung höherer Löhne an die Mitarbeitenden.

Wenn sie an die Grenzen dessen stoßen, was sie allein erreichen können, können KMU ihren Einfluss verstärken, beispielsweise indem sie sich um Finanzmittel und Unterstützung von staatlichen Entwicklungs- oder Entwicklungsfinanzierungsagenturen bemühen, Partnerschaften mit NGOs eingehen, sich Multi-Stakeholder-Initiativen anschließen oder sich an Unternehmen ihrer Branche wenden, um Wege zu identifizieren, **sich gemeinsam für höhere Standards einzusetzen**.

AUS DER PRAXIS

Ein kleiner IT-Hersteller aus Deutschland hat seinen wichtigsten Produktionsstandort in China. Aus der Motivation des Gründers, das Richtige zu tun, ergab sich folgende Vision: Einen Produktionsstandort in China zu errichten, an dem die Mitarbeitenden zu Arbeitsbedingungen angestellt sind, die mit denen der Belegschaft Deutschland vergleichbar sind. An ihrem Produktionsstandort wird auf Zeitarbeit verzichtet, alle Festangestellten arbeiten maximal 40 Stunden pro Woche und haben an den Wochenenden frei, bei einem Lohn, der dreimal höher ist als der regionale Durchschnitt. Einige Mitarbeitenden können von zu Hause arbeiten, um mehr Zeit mit ihren Familien zu verbringen. Diese Konditionen unterscheiden sich deutlich von denen in anderen Fabriken in der Region und tragen dazu bei, dass das KMU ein **hohes Maß an Mitarbeiter*innenmotivation und eine sehr geringe Personalfuktuation** verzeichnet.

Die wichtigsten Take-Aways

Genau wie große Unternehmen haben auch KMU eine Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte. Die Art und Weise, wie sie dieser Verantwortung in der Praxis nachkommen, kann variieren. Die Umsetzung kann informeller sein und im Verhältnis zu ihrer Größe und ihren Ressourcen stehen, solange Risiken negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte wirksam adressiert werden.

Die geringere Größe von KMU wird oft als Nachteil für die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt angesehen. In der Praxis kann sie sich jedoch durchaus als vorteilhaft erweisen, da sie in der Regel kürzere Kommunikations- und Entscheidungswege, mehr Flexibilität bei der Pilotierung innovativer Ansätze und (aufgrund der üblicherweise einfacheren Eigentumsstruktur) weniger Druck zur Erfüllung potenziell widersprüchlicher Interessen von Investoren und Aktionären mit sich bringt. Da flachere Hierarchien und direktere Kontakte es einfacher machen, dynamisch mit verschiedenen Abteilungen sowie der Unternehmensleitung zusammenzuarbeiten, sind KMU **gut vorbereitet, um schnell pragmatische Maßnahmen zu ergreifen**.

In vielen Fällen haben KMU auch einen offensichtlicheren Business Case für menschenrechtliche Sorgfalt. Aufgrund ihrer vergleichsweise begrenzten Ressourcen ist es für KMU umso bedeutender, in die Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden und Lieferanten zu investieren. Diese Beziehungen wiederum können ein Vorteil sein, wenn es darum geht, komplexe Themen, wie Menschenrechte, zu adressieren. Gleichzeitig tragen Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt dazu bei, die Resilienz der Lieferkette und die Mitarbeiter*innenbindung zu stärken.

In vielen Fällen haben KMU die Grenzen dessen, was in ihrer jeweiligen Branche als möglich angesehen wird, neu definiert. So haben sie beispielsweise Einkaufspraktiken grundlegend umgestaltet oder bekannte Grenzen der Transparenz in der Lieferkette durchbrochen – und damit auch eine **führende Rolle bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt** im Sinne der UNGPs übernommen.

Anhang 1

Rechtliche Rahmenbedingungen

Eine wachsende Zahl von Ländern verabschiedet Rechtsvorschriften, die sich implizit auf die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht im Einklang mit den [UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte](#) stützen oder ausdrücklich darauf verweisen, z. B.:

- Das im Juli 2021 verabschiedete **deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz**, in dem die Sorgfaltspflichten sowie die Erwartungen an das Risikomanagement in Bezug auf bestimmte Menschenrechts- und Umweltaspekte ausdrücklich festgelegt sind;
- **Frankreichs Loi sur le Devoir de Vigilance**, welches eine der ersten Gesetze war, das kombinierte Anforderungen an die umwelt- und menschenrechtliche Sorgfaltspflicht stellt;
- Die [Verordnung über Konfliktminerale](#) der **Europäischen Union**, in der die Sorgfaltspflichten in der Lieferkette für EU-Importeure bestimmter Mineralien aus Konflikt- und Hochrisikogebieten festgelegt sind; oder
- Die **schweizerische Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz**, die von den betroffenen Unternehmen eine Sorgfaltspflicht in Bezug auf Konfliktminerale und Kinderarbeit verlangen soll.
- Darüber hinaus werden auf Ebene der **EU verbindliche Rechtsvorschriften zur Sorgfaltspflicht im Bereich der Menschenrechte und des Umweltschutzes erarbeitet.**

Anhang 2

Ausgewählte Quellen zu praxisorientierten Leitlinien und nützlichen Informationen

Leser*innen, die mehr erfahren möchten und auf der Suche nach praktischen Leitfäden und Handlungshilfen zu menschenrechtlicher Sorgfalt für KMU sind, können die folgende Auswahl an Instrumenten und Ressourcen nutzen.

Das **UN Global Compact Netzwerk Deutschland** bietet eine breite Palette von Leitfäden, Werkzeugen und anderen Ressourcen zu Wirtschaft und Menschenrechten und den UNGPs, darunter:

- Der [Business & Human Rights Accelerator](#) des UN Global Compact, ein sechsmonatiges Schulungsprogramm, das Unternehmen dabei unterstützt, menschenrechtliche Sorgfalt umzusetzen
- Das [Human Rights Capacity Diagnostic](#), ein Onlinetool mit dem Unternehmen den Reifegrad ihrer Managementsysteme für menschenrechtliche Sorgfalt bewerten können, einschl. einer Kurzversion spezifisch für KMU
- Ein [fünfstufiger Leitfaden](#) für den Einstieg in den menschenrechtlichen Sorgfaltsprozess mit vielen Beispielen aus der Praxis
- Ein [Leitfaden](#) mit einem FAQ zu Menschenrechten und KMU
- Eine Auswahl vertiefender [Fallstudien](#), u. a. von KMU

Der **UN Global Compact** bietet ebenfalls eine Reihe von praktischen Instrumenten und Ressourcen an, die Unternehmen bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt unterstützen, darunter:

- Ein [E-Learning-Kurs zur Operationalisierung der UNGPs](#), der gemeinsam mit dem Büro des UN-Hochkommissars für Menschenrechte und der Non-Profit-Organisation Shift entwickelt wurde
- Eine Reihe von On-Demand-Webinaren zu Wirtschafts- und Menschenrechtsthemen als Teil der [UN Global Compact Academy](#)
- Der [Business and Human Rights Navigator](#), der praktische Informationen und Fallstudien zu einer Reihe von Menschenrechtsfragen enthält (gemeinsam entwickelt mit dem Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte und Verisk Maplecroft)

Der **Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte** der deutschen Bundesregierung bietet Instrumente zur Unterstützung von KMU zu menschenrechtlicher Sorgfalt:

- [CSR-Risiko-Check](#), ein gemeinsam mit MVO Nederland und UPJ bereitgestelltes Online-Tool, das bei der Bewertung von Risiken entlang der Lieferkette unterstützt
- [KMU-Kompass](#), ein Online-Tool für KMU, welches Schritt für Schritt durch die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt führt

Weitere **hilfreiche Ressourcen** zu menschenrechtlicher Sorgfalt für KMU umfassen insbesondere:

- Ein gemeinsamer [Workshopbericht](#) zu KMU und menschenrechtlicher Sorgfalt von Shift und der International Organisation of Employers sowie ein begleitender [Blogbeitrag](#), der zentrale Erfolgsfaktoren aufbereitet
- Ein umfassender [Leitfaden](#) zu KMU und Menschenrechten von der Europäischen Kommission
- Eine Sammlung [detaillierter Fallbeispiele](#) zu menschenrechtlicher Sorgfalt, u. a. von KMU, herausgegeben vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und GIZ und erarbeitet von Accenture und twentyfifty.

IMPRESSUM

Der UN Global Compact und das Deutsche Global Compact Netzwerk

Der UN Global Compact ist die weltweit größte Initiative für nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften. Basierend auf den zehn universellen Prinzipien und den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) verfolgt der UN Global Compact die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Gesellschaft. Mehr als 20.000 Teilnehmer am UN Global Compact, darunter 17.000 Unternehmen, tragen zu dieser globalen Vision bei. Das UN Global Compact Netzwerk Deutschland ist eines der größten der 70 Lokalen Netzwerke des UN Global Compact. Es umfasst derzeit mehr als 900 Teilnehmer, darunter mehr als 850 Unternehmen – von großen multinationalen Konzernen bis hin zu kleinen und mittleren Unternehmen – sowie 60 Vertreter aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik. Mit dem Ziel, Veränderungsprozesse in Unternehmen anzustoßen und die strategische Integration von Nachhaltigkeit zu unterstützen, fokussiert sich das Global Compact Netzwerk Deutschland auf die Themen Menschenrechte & Arbeitsnormen, Umwelt & Klima, Korruptionsprävention, Berichterstattung sowie auf die Förderung des Unternehmensbeitrags zu den SDGs.



Global Compact
Netzwerk Deutschland

Herausgeber

UN Global Compact Netzwerk Deutschland
[Globalcompact.de](https://www.globalcompact.de) [LinkedIn](#) [Twitter](#)

Projektleitung

Laura Curtze | UN Global Compact Netzwerk Deutschland

Konzeption und Redaktion des englischen Originaltextes

Waleria Schüle

Übersetzung

Laura Curtze, Siv Röhl | UN Global Compact Netzwerk Deutschland

Fotocredits

Marcel Crozet / ILO

Gestaltung und Satz


Anna Risch . Grafische Gestaltung | www.annarisch.de

Wir möchten Christopher Haas (Haas & Co. Magnettechnik GmbH), Leon von Zeppelin (SHIFT GmbH) und Vera Gent für ihre wertvollen Beiträge zur Entwicklung dieser Publikation danken.

© UN Global Compact Netzwerk Deutschland
November 2022

Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information. Herausgeber und Autoren übernehmen keine Garantie für die Gültigkeit, Vollständigkeit oder Richtigkeit der bereitgestellten Informationen und haften nicht für Schäden oder Verluste, die sich direkt oder indirekt aus der Verwendung dieser Veröffentlichung ergeben.

Im Auftrag von

Stiftung  Deutsches Netzwerk

Gefördert durch



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung