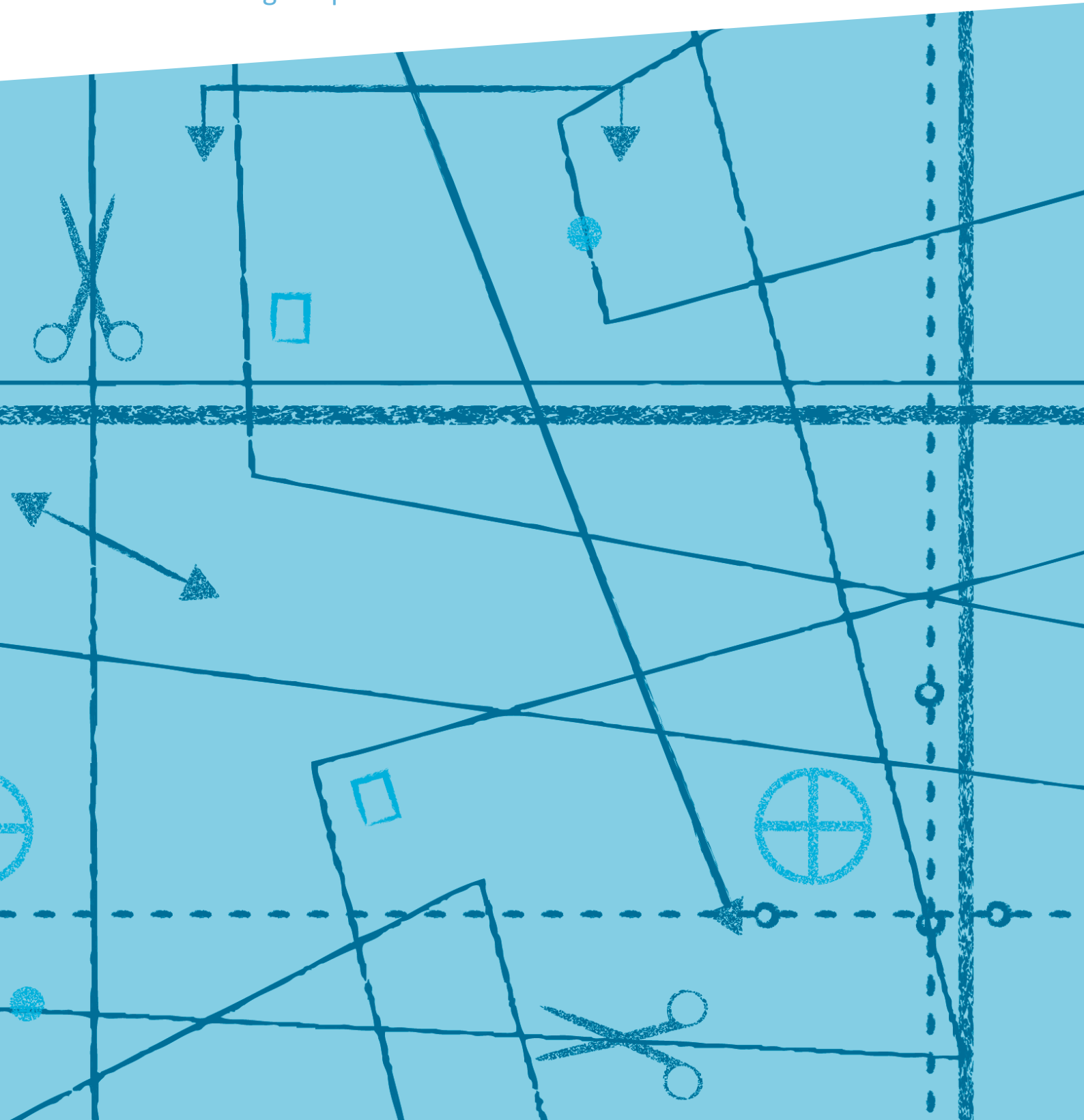


# Ein effektives Monitoringsystem für die eigene Lieferkette aufsetzen

Sorgfaltspflichten verstehen und umsetzen



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>4</b>
1.1	Warum sind effektive Monitoringsysteme wichtig?	4
1.2	Was ist ein Monitoringsystem?	5
1.3	Was zeichnet ein effektives Monitoringsystem aus?	6
<b>2</b>	<b>Hilfestellungen für Unternehmen</b>	<b>7</b>
2.1	Welche Voraussetzungen müssen für effektives Monitoring geschaffen werden?	8
2.2	Monitoring-Indikatoren: Was sind gute KPIs?	10
2.3	Welche Instrumente können für ein effektives Monitoring eingesetzt werden?	12
2.3.1	Überprüfungsmaßnahmen – Audits	12
2.3.2	Überprüfungsmaßnahmen – Self-Assessments	15
2.3.3	Capacity Building in der Lieferkette	16
2.3.4	Effektive Beschwerdemechanismen	17
2.4	Wie sollte mit Verstößen umgegangen werden?	19
<b>3</b>	<b>Fußnoten</b>	<b>21</b>

## Vorwort

Ein effektives Monitoringsystem hilft Unternehmen, soziale und ökologische Ziele in der Lieferkette umzusetzen und Fortschritte an externe Stakeholder zu kommunizieren. In diesem Leitfaden erhalten interessierte Unternehmen Anregungen für die Einführung oder Verbesserung eines Monitoringsystems in der Lieferkette. Dabei wird der Bogen von internen Voraussetzungen und Indikatoren zur Fortschrittmessung bis hin zu verschiedenen Monitoringinstrumenten und dem Umgang mit Verstößen gegen getroffene Vereinbarungen geschlagen. Veranschaulicht wird dies durch verschiedene Beispiele aus der Praxis.



# 1 Einführung

Ab 2019 sind alle Marken- und Handelsunternehmen sowie Hersteller im Textilbündnis aufgefordert, ein effektives System einzuführen, mit dem die eigenen Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen und ökologischen Bedingungen in der Lieferkette überprüft und überwacht werden.

Darüber hinaus gilt es für Marken- und Handelsunternehmen, Hersteller sowie die Bundesregierung und Standardorganisationen ab 2020 ein Verfahren zum Umgang mit Verstößen gegen die Vorgaben durch Geschäftspartner und Produzenten in der eigenen Organisation zu etablieren.

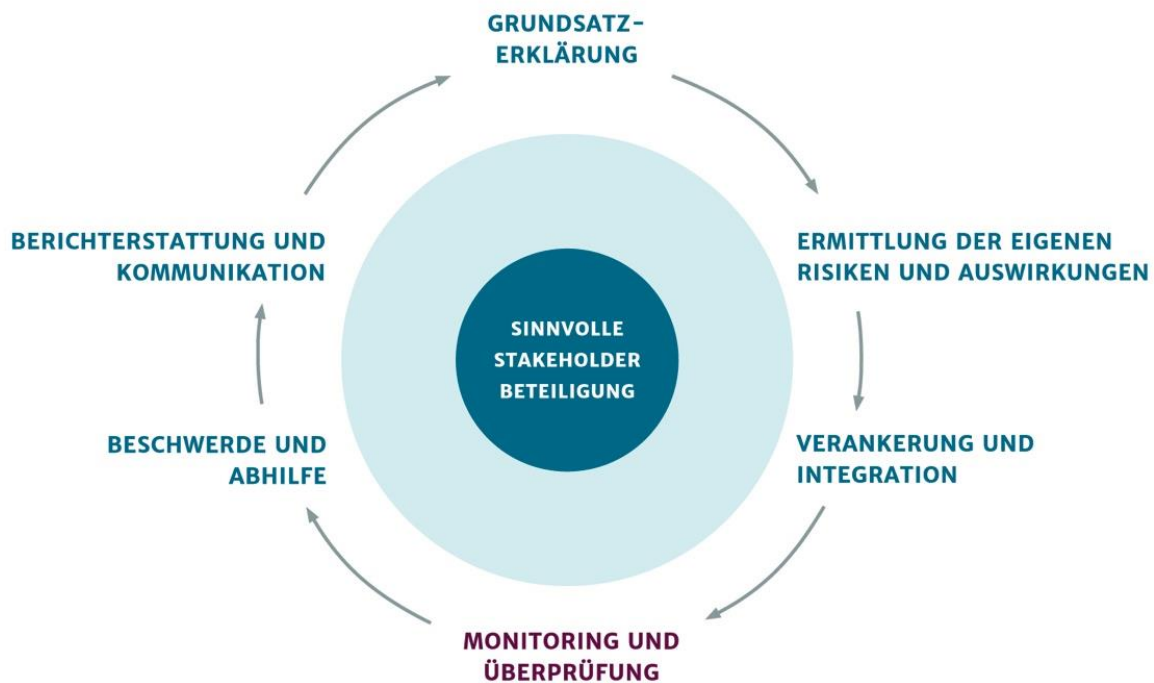


ABBILDUNG 1: ELEMENTE DES DUE-DILIGENCE-PROZESSES

## 1.1 Warum sind effektive Monitoringsysteme wichtig?

Effektive Monitoringsysteme in der Lieferkette sind für Unternehmen wichtig, um:

1. Nachzuvollziehen, **ob soziale und ökologische Vorgaben an Geschäftspartner, Produzenten und die tiefere Lieferkette<sup>1</sup>** beziehungsweise grundlegende gesetzliche Anforderungen auf Produktionsebene **eingehalten werden**;

2. Zu beurteilen, **inwiefern das eigene Lieferantenmanagement zur Umsetzung der sozialen und ökologischen Ziele des Unternehmens in der Lieferkette beiträgt** und um eigene Prozesse gegebenenfalls dahingehend verbessern zu können;
3. **Daten zu sammeln**, die den eigenen Fortschritt bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen gegenüber der Öffentlichkeit und anderen wichtigen Stakeholdern wie beispielsweise Verbraucher\*innen belegen.

Die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der eigenen Maßnahmen zur Abwendung von negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen in der Lieferkette wird auch von einschlägigen Rahmenwerken wie dem Nationalen Aktionsplan Wirtschaft (NAP) und Menschenrechte und der OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector gefordert.

## 1.2 Was ist ein Monitoringsystem?

Allgemein wird zwischen der **punktuellen Überprüfung** der Einhaltung von Anforderungen und einem **kontinuierlichen Monitoring** unterschieden:

- Bei einer **punktuellen Überprüfung** wie zum Beispiel über einen Audit wird geprüft, ob Vorgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt eingehalten werden. Dies umfasst beispielsweise, ob am Tag des Audits angemessene Arbeitsschutzkleidung getragen wird, Feuerschutzbestimmungen eingehalten werden oder regelmäßige und korrekte Lohnzahlungen dokumentiert sind.
- **Monitoring** beschreibt das kontinuierliche Überwachen der Entwicklung eines Lieferanten oder auch der eigenen Organisation über einen längeren Zeitraum. Es orientiert sich an spezifischen Risiken und misst konkrete Erfolgsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) über einen längeren Zeitraum, um langfristig Verbesserungen zu erreichen. Ein Monitoringsystem baut auf punktuelle Überprüfungsinstrumente wie Audits oder Self-Assessments auf und wertet die Ergebnisse aus; auch andere Informationsquellen wie Beschwerdemechanismen, Hinweise vom Qualitätspersonal oder Feedback aus Trainings etc. können berücksichtigt werden. Im Gegensatz zu einer punktuellen Überprüfung liefert das kontinuierliche Monitoring ein umfassenderes Bild der Situation.

Im Idealfall gehören zu einem Monitoringsystem **Capacity Building Maßnahmen**, die Lieferanten oder auch Mitarbeiter in der eigenen Organisation bei Bedarf dabei unterstützen, sich Schritt für Schritt weiterzuentwickeln. Mittel- bis langfristig verringert sich darüber auch die Notwendigkeit von Überprüfungen.

**Mithilfe der Informationen, die ihm Rahmen eines Monitoringprozesses erhoben werden, können die eigenen Managementsysteme und Maßnahmen evaluiert werden.** Beispielsweise können Zahlen zu Arbeitsunfällen über einen längeren Zeitraum Aufschluss darüber geben, ob Schulungen zum Thema Arbeitssicherheit dazu beitragen konnten, Arbeitsunfälle zu verhindern. Informationen zu exzessiven Überstunden können dabei helfen, die möglichen Auswirkungen der eigenen Einkaufsprozesse nachzuvollziehen und diese gegebenenfalls anzupassen.

#### **Deuter: Überstunden bei einem Produzenten reduzieren**

Deuter arbeitet seit Jahrzehnten mit einem Produzenten in Vietnam zusammen. Als nach einer Wachstumsphase exzessive Überstunden festgestellt wurden, ergriff Deuter eine Reihe von Maßnahmen: Deuter unterstützte den Produzenten über ein zinsgünstiges Darlehen die Produktionskapazitäten zu erweitern und garantierte feste Abnahmemengen. Weiterhin wurden die Lagerungskapazitäten von Deuter erweitert und die Produktion gezielt von der Hoch- in die Nebensaison verlagert. Dies führte zu einem deutlichen Abbau der Überstunden vor Ort.<sup>2</sup>

## 1.3 Was zeichnet ein effektives Monitoringsystem aus?

Ziel eines effektiven Monitoringsystems ist es,

- auf die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der sozialen und ökologischen Performance von Geschäftspartnern, Produzenten und der tieferen Lieferkette hinzuwirken, und
- ihr eigenes Lieferantenmanagement und gegebenenfalls Einkaufsprozesse auf Basis der gewonnenen Informationen zu verbessern.

Es trägt somit dazu bei, negative soziale und ökologische Auswirkungen in der Lieferkette zu mindern beziehungsweise zu verhindern.

#### **Risikobasiertes Monitoring**

Ein effektives System sollte auf die Ergebnisse Ihrer Risikoanalyseprozesse aufbauen. Das bedeutet, dass ihr Unternehmen basierend auf einer Risikobewertung Prioritäten hinsichtlich der Reihenfolge und Intensität von Monitoringmaßnahmen setzt. Dort wo hohe Risiken identifiziert werden - zum Beispiel, wenn die Risikoanalyse ergibt, dass in einer Region Fälle von Kinder- oder Zwangsarbeit aufgedeckt wurden - sollte ein höherer Aufwand betrieben werden, um mögliche negative Auswirkungen bei Lieferanten ausschließen zu können. Dies kann beispielsweise über vermehrte und intensivere Überprüfungen, die Informationen von lokalen Gewerkschaften oder zivilgesellschaftlichen Organisationen einbeziehen, sowie über Capacity Building oder die Förderung von guten lokalen Beschwerdemechanismen erfolgen (siehe Kapitel 2.3). Lieferanten mit einem niedrigen Risiko für negative Auswirkungen können nach einem ersten Check beispielsweise verstärkt über Self-Assessments abgedeckt werden. Mit den eingesparten Ressourcen kann das Monitoring von Hochrisiko-Lieferanten verbessert werden. Die Ergebnisse von Risikoanalysen können so genutzt werden, um verfügbare Ressourcen effektiver einzusetzen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Risikoanalysen in der Lieferkette durchzuführen, nachfolgend zwei Beispiele:

- Risiken können entlang von Rohstoff- oder Produktlieferketten analysiert werden, um Risikohotspots und Handlungsmöglichkeiten (zum Beispiel die Kooperation mit anderen Unternehmen, um Risiken anzugehen) in der tieferen Lieferkette auszumachen.
- Risiken können in Bezug auf mögliche und bereits vorhandene Geschäftspartner und Produzenten und die nächste Stufe der Lieferkette betrachtet werden. Dabei können sowohl Informationen zu regionalen Risiken (zum Beispiel Länder mit schwächerer Umweltgesetzgebung oder mangelnder Durchsetzung von gesetzlichen Arbeitsschutzregelungen) als auch zu vorhandenen Managementkapazitäten von Lieferanten genutzt werden.

#### **Adidas: Risikobasiertes Monitoring mit Capacity Building**

Das Monitoringprogramm von Adidas ist risikobasiert angelegt. Produzenten, die ein robustes Managementsystem vorweisen, können einen „self-governance“ Status erlangen, der die Frequenz an Audits stark reduziert. Gleichzeitig hat Adidas in 2016 eine Re-Strukturierung seines Social and Environmental (SEA) Teams vorgenommen. Das Team wurde in ein Audit und ein Advisory Team aufgeteilt. Während das Audit Team nun mehr Kapazitäten für gründliche Audits hat, kann das Advisory Team gezielte Schulungen durchführen, Treffen auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens abhalten und die Produzenten so dabei unterstützen, Abhilfemaßnahmen umzusetzen und Verbesserungen anzugehen.<sup>3</sup>

## 2 Hilfestellungen für Unternehmen

In diesem Kapitel finden Sie Ansatzpunkte, die Ihnen dabei helfen, ein effektives Monitoringsystem für Ihre Organisation zu entwickeln bzw. ein bestehendes anzupassen. Im Folgenden finden Sie einführende Informationen zu:

1. Den internen Voraussetzungen für ein effektives Monitoringsystem;
2. Zielen und Indikatoren zur Fortschrittsmessung;
3. Verschiedenen Monitoringinstrumenten wie Audits, Self-Assessments, Capacity Building und Beschwerdemechanismen;
4. Den Optionen für einen verantwortlichen Umgang mit Verstößen, die über Ihr Monitoringsystem aufgedeckt werden.

## 2.1 Welche Voraussetzungen müssen für effektives Monitoring geschaffen werden?

### Interne Zielvorgaben als erster Schritt

Voraussetzung für ein effektives Monitoringsystem sind konkrete Ziele, an denen sich das Monitoringsystem orientiert und die die Richtung der gewünschten Verbesserungen vorgeben. Diese Ziele sollten in einer Policy oder einem anderen Dokument wie der Textilbündnis-Roadmap festgehalten und möglichst klar formuliert sein. Soweit möglich, sollten sie konkrete Verbesserungsziele für einen bestimmten Zeitraum definieren (siehe nächstes Kapitel).

### Ziele in KPIs und Maßnahmen übersetzen

Bei der weiteren Umsetzung ist es wichtig, die gesetzten Ziele bei der Festlegung der Inhalte von Überprüfungsmaßnahmen und KPIs für die eigene Organisation oder für Lieferanten zu berücksichtigen. Die Informationen und Daten, die über Monitoringprozesse gesammelt werden, müssen es ermöglichen, eine Aussage darüber zu treffen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden oder nicht.

Insbesondere wo Ziele auch Geschäftspartner, Produzenten oder gegebenenfalls die tiefere Lieferkette betreffen, sollten diese klar kommuniziert werden; womöglich haben Ihre Lieferanten Klärungsbedarf oder benötigen Unterstützung bei der Umsetzung.

### Puma: Nachhaltigkeitsziele

In Pumas Jahresbericht 2017 sind die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens mit Zielindikatoren bis zum Jahr 2020 hinterlegt. Sie umfassen unter anderem die Themen Menschenrechte, Social Compliance und Gesundheit und Sicherheit.

Ziel für 2020 ist beispielsweise „Compliance with industry standards/ ILO Core Conventions for all core suppliers, including suppliers of finished goods as well as component and material suppliers“.

Im Jahr 2018 ist zur Umsetzung unter anderem Folgendes geplant:

- „No zero tolerance issues not dealt with at the end of the year;
- Increase percentage of shared audits to 50%“.<sup>4</sup>



### Interne Zuständigkeiten klären

Ein systematischer Monitoringprozess erfordert klare interne Zuständigkeiten und Ressourcen. Ebenso sollte festgelegt sein, wie die Ergebnisse des Monitorings ausgewertet und genutzt werden. In Bezug auf die eigenen Geschäftspartner und Produzenten macht ein klarer Prozess für den Umgang mit identifizierten Verstößen gegen getroffene Vereinbarungen oder gesetzliche Vorgaben Sinn (siehe auch [Kapitel 2.4](#)).

### Ergebnisse zur Messung der Effektivität von eigenen Prozessen nutzen

Weiterhin sollten Monitoringergebnisse genutzt werden, um die Effektivität der eigenen Prozesse zum Beispiel im Sinne der folgenden Fragen zu evaluieren:

- Erfassen vorhandene Risikoanalyseprozesse die richtigen Informationen, um einzuschätzen, wo tieferegehende Überprüfungsmaßnahmen oder Capacity Building notwendig ist?
- Verfügen die Beschäftigten vor Ort über Zugang zu effektiven Beschwerdemechanismen? Kann dieser über Anreize oder konkretere Vorgaben an Lieferanten gefördert werden?
- Müssen Geschäftspraktiken des Unternehmens angepasst werden, um negative Auswirkungen in der Lieferkette (beispielsweise exzessive Überstunden, keine existenzsichernden Löhne) zu mildern oder zu vermeiden?

### Monitoringergebnisse kommunizieren

Viele größere Unternehmen berichten proaktiv über den Umfang, die Ergebnisse und die Effektivität ihrer Monitoringprozesse in der Lieferkette. So können sie gegenüber Investoren, Verbraucher\*innen und Medien ihren Fortschritt bei der Umsetzung von sozialen und ökologischen Zielen nachweisen.

Einzelne Initiativen vergleichen die Aktivitäten größerer Unternehmen und ordnen diese anhand ihres Fortschrittes ein. Beispiele mit einem Fokus auf soziale Themen sind **Know the Chain**<sup>5</sup> und der **Corporate Human Rights Benchmark**<sup>6</sup>. Auch die Ergebnisse des **Fair Wear Foundation (FWF) Brand Performance Checks**<sup>7</sup>, der die Managementprozesse der einzelnen Mitglieder bewertet, sind auf der FWF Website öffentlich verfügbar.

## 2.2 Monitoring-Indikatoren: Was sind gute KPIs?

Zu einem guten Monitoringprozess gehören konkrete Erfolgsindikatoren (KPIs), die Ihnen helfen, nachzuvollziehen, ob Ihr Unternehmen oder Ihre Geschäftspartner und Produzenten die gesetzten Ziele erreichen. Hierbei wird zwischen Input, Output und Outcome KPIs unterschieden.

- **Input-KPIs** messen die Ressourcen, die für einen bestimmten Produktionsschritt oder ein bestimmtes Ziel aufgewendet wurden.
- **Output-KPIs** messen die Ergebnisse eines Prozesses.

Ein fortgeschrittenes Monitoring ist darauf ausgerichtet, tatsächliche Verbesserungen oder auch **Outcome KPIs** zu messen. Im Unterschied zum Output-Indikator betrachtet ein Outcome-Indikator nicht, ob eine Maßnahme wie ein Training zum Umgang mit Chemikalien oder die Einführung eines Beschwerdeverfahrens umgesetzt wurde. Vielmehr steht das Ergebnis im Fokus, etwa ob sich in Folge des Trainings der Umgang mit Chemikalien auch verbessert hat, oder ob Beschäftigte den Eindruck haben, dass Beschwerdeverfahren tatsächlich ein legitimes und zugängliches Instrument in ihrem Betrieb sind. **Outcome-KPIs können oft nicht direkt gemessen werden, sondern benötigen indirekte Kennzahlen und/oder erfordern die Erhebung qualitativer (beschreibender) Daten.** In der folgenden Tabelle finden Sie einen Überblick über mögliche Ziele und KPIs zu sozialen und ökologischen Risiken in der Lieferkette und im eigenen Unternehmen.

### Lidl: Fortschrittskontrolle und Monitoring von Produzenten über eigenes Dashboard

In insgesamt 80 Fabriken in China und Bangladesch setzt LIDL derzeit ein Projekt zur Verbesserung des dortigen Chemikalien- und Umweltmanagements um. Zunächst werden Mitarbeiter\*innen über neun Monate hinweg in gemeinsamen Workshops zu Themen wie Chemikalien-, Abfall- und Abwassermanagement geschult. Im nächsten Schritt werden die vorgenommenen Ziele umgesetzt und der Prozess durch monatliche Kontrollbesuche begleitet und überprüft. Die individuellen Fortschritte überwacht LIDL über ein sogenanntes Project-Dashboard, in das pro Fabrik Daten zu Kennzahlen eingespeist werden. Seit dem Projektstart 2017 konnten bereits signifikante Einsparungen im Bereich CO<sub>2</sub>-Austoß und Wasser erreicht werden.<sup>8</sup>

	Ziele und Zeithorizont	Input KPIs	Output KPIs	Outcome KPIs
<b>Sozial</b>	- Eigene Einkaufspraktiken: Sensibilisierung der Einkäufer für verantwortliches Beschaffungsmanagement in Jahr x	- Anzahl von Trainings für Einkäufer	- Anzahl/Prozent von Einkäufern, die Trainings absolviert haben	- Darstellung der Veränderung in Einkaufspraktiken (bspw. bei Bestellzeiten, Preisen, Formen der Zusammenarbeit)
	- Beschwerdemechanismus: verbesserter Zugang für Arbeiter*innen bei Produzenten	- Bekanntmachung eines vorhandenen Back-up Beschwerdemechanismus in x Fabriken von Produzenten	- Anzahl eingegangener Beschwerden über Beschwerdemechanismus (steigende Zahlen sind hier positiv zu bewerten)	- Steigerung insgesamt eingegangener Beschwerden (in Prozent) und Themen der Beschwerden
	- Arbeitssicherheit: Reduktion der Unfallquoten bei Produzenten der ersten und zweiten Stufe um x Prozent in Jahr x	- Anzahl Capacity Building Projekte zu Gebäudesicherheit und Brandschutz	- Anzahl umgesetzter Arbeitssicherheitsmaßnahmen (z.B. Evakuierungspläne)	- Anzahl und Art der Unfälle sowie durchschnittliche Verletzungsquote pro Produzent in Jahr x
<b>Ökologisch</b>	- Energie: Steigerung der Energieeffizienz an eigenen Standorten um 10%	- Bereitstellung eines Management-System-Handbuchs zu Energieeffizienz und Schulung von Mitarbeitern	- Ernennung eines Management-Verantwortlichen für Energieeffizienz	- Prozentzahl der Steigerung der Energieeffizienz
	- Abwasser: Steigerung der Anzahl der Produzenten in Textilveredelung mit Best Practices der Abwasserbehandlung bis Jahr x	- Vorgaben von Best Practice Standards und Guideline Dokumenten	- Produzenten, bei denen die Umsetzung der Best Practices zur Abwasserbehandlung begutachtet wurden und Ergebnisse (in Prozent)	- Darstellung der Test-Ergebnisse für Compliance-Raten mit Richtwerten nach Substanzen
	- Chemikalien: Reduzierung der Durchfallquote bei (M)RSL Tests auf unter 5% der Produzenten	- Vorgabe und Kommunikation von (M)RSL an Produzenten	- Anzahl durchgeführter (M)RSL Tests bei Produzenten	- Prozent nicht-bestandener (M)RSL Tests bei Produzenten und Ursachen für Nicht-Bestehen

**TABELLE 1:** Beispiele für verschiedene soziale und ökologische KPIs (blau: im eigenen Unternehmen/grau: in der Lieferkette).

## 2.3 Welche Instrumente können für ein effektives Monitoring eingesetzt werden?

### 2.3.1 Überprüfungsmaßnahmen – Audits

#### Welche Arten von Audits gibt es?

Audits sind ein weit verbreitetes Überprüfungsinstrument. Sie werden genutzt, um zu prüfen, ob Standards und Vereinbarungen von Geschäftspartnern, Produzenten und der tieferen Lieferkette oder auch in der eigenen Organisation eingehalten werden. Audits in der Lieferkette zielen in der Regel darauf ab, auszumachen, ob Lieferanten über angemessene Managementsysteme zum Umgang mit sozialen und ökologischen Risiken oder zur Einhaltung von Qualitätsstandards verfügen. Über geschützte Interviews mit Arbeiter\*innen können Audits ebenfalls ein Mittel sein, die Perspektiven und Probleme der Arbeitnehmer\*innen vor Ort kennenzulernen.

Praktisch wird zwischen einer Selbstbewertung (auch Erstparteien-Audit genannt) und Audits durch eine zweite Partei (beispielsweise Marken- und Handelsunternehmen auditieren Lieferanten) oder eine Drittpartei (unabhängige Zertifizierungsstelle auditiert) unterschieden.

Audits können unangekündigt oder angekündigt durchgeführt werden. Dabei haben angekündigte Audits den Vorteil, dass der Lieferant vorab relevante Informationen bereitstellen kann. Der Nachteil ist, dass der Lieferant Informationen oder Zustände bewusst manipulieren kann. Dazu gehört beispielsweise, dass Arbeiter\*innen geschult werden, in einer Interviewsituation auf eine bestimmte Weise zu antworten. Ein häufig gewählter Mittelweg ist die Durchführung von teilweise angekündigten (semi-announced) Audits, für welche lediglich vorab ein mögliches Zeitfenster von beispielsweise mehreren Wochen festgelegt wird.

#### Was passiert bei Audits?

Neben der Begehung des Produktionsstandortes ist die Prüfung von Dokumentationen ein zentrales Element von Audits. Dabei werden Dokumente beispielsweise zu Verträgen, Gehältern und Arbeitszeiten geprüft. Für den Bereich Umwelt- und Chemikalienmanagement erfassen Audits unter anderem die Verwendung von verbotenen Chemikalien und ordnungsgemäßes Chemikalienmanagement, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Abwasser- und Klärschlammbehandlung.

Es gehört zu den guten Praktiken der Auditierung zur Verifizierung der Informationen auch Arbeiter\*innen zu interviewen. Idealerweise finden solche Interviews außerhalb des zu auditierenden Betriebs statt, um es Arbeiter\*innen zu ermöglichen, möglichst frei und ohne Angst vor negativen Folgen über ihre Erfahrungen zu berichten. Wenn bei der Rekrutierung von Arbeiter\*innen Arbeitsvermittler beteiligt sind, muss insbesondere auch überprüft werden, ob diese nicht gegen die vorgeschriebenen Standards des Unternehmens verstoßen, indem sie beispielsweise persönliche Dokumente einbehalten sowie Abzüge bei den Gehältern oder Vermittlungsgebühren erheben.

**Lululemon: Informationen zu Auditprozessen**

Lululemon berichtet, dass seine Audits Treffen mit dem Management, Vor-Ort-Besuche, Begutachtung von Dokumenten und Interviews mit Beschäftigten aller Ebenen der Organisation beinhalten. Zu den Dokumenten, die begutachtet werden, gehören Verträge, Zahlungsbescheide und Lohnbescheinigungen, Informationen zu Verträgen mit Arbeitsvermittlern sowie Beschwerden und disziplinarischen Maßnahmen. Interviews mit Beschäftigten beinhalten Fragen zum Einstellungsprozess, zu Vertragsbedingungen, Ausweisdokumenten, und allgemeinere Fragen zu Menschenrechten und Arbeitsbedingungen. Ein typischer Audit umfasst Interviews mit mindestens 20 Beschäftigten.<sup>9</sup>

**Was passiert, wenn Verstöße festgestellt werden?**

Findet ein Audit Verstöße, wird je nach Schweregrad üblicherweise ein Corrective Action Plan (CAP) mit Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen und ökologischen Performance erstellt, dessen Umsetzung wiederum überprüft wird. Bei Bedarf wird weitere Unterstützung beispielsweise über Trainings geleistet. Siehe zu diesem Thema auch Kapitel 2.4.

**Herausforderungen bei der Nutzung von Audits in der Lieferkette**

Die Anzahl von Standards und Audits ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten enorm angestiegen; dennoch haben sich die sozialen und ökologischen Bedingungen in der textilen Lieferkette nur bedingt verbessert. Dabei ist der flächendeckende Einsatz von Audits mit hohen Kosten und einem hohen Aufwand für Lieferanten und Einkäufer verbunden. Hinzu kommen die folgenden Herausforderungen:

- Audits decken häufig nur die erste Stufe der Lieferkette ab; die gravierendsten sozialen und ökologischen Auswirkungen (beispielsweise im Zusammenhang mit Heimarbeit) finden häufig in der tieferen Lieferkette statt;
- Die Qualität von Audits hängt stark von der Qualifikation der Auditor\*innen ab, zudem werden häufig nur „sichtbare“ Probleme aufgedeckt, während Themen wie sexuelle Belästigung oder Diskriminierung nicht erfasst werden;
- Befragte Arbeitnehmer\*innen sind eingeschüchtert und legen ihre tatsächlichen Probleme und Herausforderungen nicht offen;
- Lieferanten verfügen nicht über ausreichende Kapazitäten, um die aufgedeckten Probleme zu lösen und Abhilfe zu leisten;
- Es fehlt an Anreizen für Lieferanten, eigene Prozesse zu verbessern;
- Probleme vor Ort hängen mit den Einkaufspraktiken der beschaffenden Unternehmen zusammen; die Ergebnisse von Audits werden nicht mit den Managementprozessen der Auftraggeber verknüpft.

**Audits in der Lieferkette besser nutzen – Aktuelle Trends**

Viele Unternehmen - darunter auch Bündnismitglieder - haben ihre Monitoringsysteme in der Lieferkette angesichts der genannten Herausforderungen angepasst. Audits werden zunehmend als ein Baustein eines wirksamen Monitorings begriffen. Schulungen, Self-Assessments und der verbesserte Dialog mit Lieferanten ergänzen und ersetzen Audits in der Praxis.

Um Audits effektiver nutzen zu können, haben Unternehmen beziehungsweise relevante Multistakeholder- und Standardorganisationen unter anderem die folgenden Maßnahmen ergriffen:

- Sensibilisierte und vielfältige Auditor\*innen-Teams werden eingesetzt (vor allem in Hochrisiko-Ländern);
- Auditor\*innen erhalten ein klares Mandat, um bei Bedarf Risiken zu eskalieren und Experten hinzuziehen;
- Korruptionsrisiken werden bedacht;
- Auditresultate werden standardmäßig mit Arbeitnehmervertreter\*innen vor Ort geteilt und Feedback zu den geplanten Verbesserungsmaßnahmen eingeholt;
- Auditresultate werden von Dritten verifiziert oder mit den Ergebnissen von Beschwerdemechanismen oder anderen Monitoringinstrumenten verglichen;
- Ein klarer Prozess für darauffolgende Maßnahmen wird kommuniziert; bei Bedarf werden Lieferanten bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen unterstützt.

Weiterhin arbeiten Unternehmen aktiv daran, die Anzahl der durchgeführten Audits - und damit auch der Kosten für Auftraggeber und Lieferanten - über die folgenden Maßnahmen zu reduzieren:

- Auditergebnisse werden mit anderen Unternehmen über Austauschplattformen wie die Fair Factories Clearinghouse Platform<sup>10</sup> oder die ZDHC Wastewater Platform<sup>11</sup> geteilt;
- Auditergebnisse von anderen Unternehmen werden anerkannt oder gemeinsame Audits durchgeführt;
- Audits werden nur noch bei Hochrisiko-Lieferanten durchgeführt; freigewordene Ressourcen werden für Capacity Building oder die Auditierung von Lieferanten in der tieferen Lieferkette genutzt.

#### **VF: Auditierung in der tieferen Lieferkette**

VF bezieht Unterauftragnehmer wie Zuschneide-, Stickerei- und Druckbetriebe sowie Wäscherei- und Transportdienstleister in seine Audits mit ein. Zusätzlich kauft die Mehrheit seiner Produzenten bei Herstellern ein, die von VF empfohlen werden und zuvor auditiert worden sind. Der VF Beschwerdemechanismus wird an Arbeitnehmer\*innen in der zweiten und dritten Stufe der Lieferkette kommuniziert. Lieferanten werden aufgefordert, eigene effektive Beschwerdemechanismen zur Verfügung zu stellen.<sup>12</sup>

Weitere konkrete Anregungen für die Verbesserung der eigenen Auditprozesse finden Sie in der Publikation „Reference tool on supply chain social performance management systems“<sup>13</sup> des Global Social Compliance Programme.

## 2.3.2 Überprüfungsmaßnahmen – Self-Assessments

Self-Assessments, also eine Selbstbewertung der eigenen Managementsysteme anhand von vorgegebenen Fragebögen, werden zunehmend anstelle von oder ergänzend zu Audits als Monitoringinstrument genutzt, um die Entwicklung der Managementkapazitäten von Lieferanten über Zeit nachzuvollziehen.

### Argumente für Self-Assessments

Self-Assessments können genutzt werden, um Informationen über die soziale und ökologische Performance von Lieferanten abzufragen, nachdem über eine erste Prüfung oder Audit geklärt wurde, dass die Lieferanten mit einem eher niedrigen Risiko für negative soziale oder ökologische Auswirkungen verknüpft sind. Im Sinne eines partnerschaftlichen Ansatzes stärken Self-Assessments die Eigenverantwortung der Lieferanten und sorgen gleichzeitig dafür, dass regelmäßig Daten über die Fortschritte und Probleme der Unternehmen an die Auftraggeber übermittelt werden.

### Harmonisierte Fragebögen erhöhen Vergleichbarkeit

Self-Assessments spielen auch in neueren Multistakeholder-Initiativen eine zentrale Rolle. Das 2015 ins Leben gerufene Social and Labor Convergence Projekt<sup>14</sup> hat zum Ziel, einen universalen Assessment-Rahmen für soziale Risiken in der Lieferkette zu entwickeln, der wertungsfrei ist und sich nicht an einem Standard orientiert. Im Zentrum des derzeit pilotierten Ansatzes steht eine Selbstbewertung von Produzenten oder eine gemeinsame Bewertung von Produzenten und einer externen Instanz. Auch der 2012 entwickelte Higg-Index der Sustainable Apparel Coalition<sup>15</sup> umfasst Module für Marken- und Handelsunternehmen und Produzenten zur eigenen Einschätzung der Managementkapazitäten für den Umgang mit gängigen sozialen und ökologischen Risiken. Über die Nutzung harmonisierter Fragebögen, die von mehreren Auftraggebern verwendet werden, kann der Aufwand für Lieferanten reduziert werden. Gleichzeitig wird die Vergleichbarkeit und damit Nutzbarkeit der erhobenen Daten erhöht.

### H&M: Self-Assessments als Teil effektiven Monitorings

H&M orientiert seine Monitoringmaßnahmen an einer Auswertung von Länderrisiken und der allgemeinen Entwicklung der Lieferanten. Hochrisiko- und neue Geschäftspartner und Produzenten werden einmal im Jahr über einen „on-site check“ überprüft. Falls die Überprüfung gut ausfällt, müssen diese Lieferanten anstelle eines Audits regelmäßig ihre eigenen Managementkapazitäten anhand eines Self-Assessments einschätzen. Das Self-Assessment beruht unter anderem auf dem SAC Higg Index.<sup>16</sup>

### 2.3.3 Capacity Building in der Lieferkette

Viele Unternehmen im Textilsektor verfolgen zunehmend einen partnerschaftlichen Ansatz in der Zusammenarbeit mit Lieferanten. Der Fokus liegt nicht mehr allein darauf, diese zu kontrollieren. Stattdessen sollen Lieferanten – in der Regel sind hier Produzenten gemeint – über gezielte Anreize und Unterstützung bei der Weiterentwicklung ihrer Managementsysteme befähigt werden, soziale und ökologische Risiken im eigenen Unternehmen und der eigenen Lieferkette selbstständig anzugehen. Die folgenden Argumente sprechen aus Sicht dieser Unternehmen für einen partnerschaftlichen Ansatz:

- Längerfristige Geschäftsbeziehungen und Unterstützung über Capacity Building erhöhen die Anreize für Lieferanten, die eigenen Prozesse zu verbessern;
- Wenn Lieferanten bei der Umsetzung von sozialen und ökologischen Anforderungen unterstützt werden, verbessert dies die Produktivität und das Arbeitsklima vor Ort und letztlich auch die Qualität der hergestellten Ware;
- Die soziale und ökologische Performance in der Lieferkette verbessert sich. Reputationsrisiken und hohe Kosten für Audits beziehungsweise Abhilfemaßnahmen werden vermieden beziehungsweise reduziert;
- Der verbesserte Dialog mit Lieferanten schafft Vertrauen. Auf dieser Basis können Ursachen für Missstände oft besser ergründet und Maßnahmen gezielter zugeschnitten werden;
- Das Monitoring komplexerer Kennzahlen, wie beispielsweise Lebenszyklusanalysen, die ein gewisses Know-how voraussetzen, wird ermöglicht. Eine Lebenszyklusanalyse, auf Englisch Life Cycle Analysis, misst die Umweltauswirkungen eines Produktes vom Rohstoffabbau bis zum Recycling.

Auch das Textilbündnis hat zum Thema Capacity Building zwei konkrete Ziele formuliert: Seit 2018 müssen Produzenten bei der Umsetzung der sozialen Bündnisziele sowie der Verbesserung der ordnungsgemäßen und umweltgerechten Betriebsführung (Good Housekeeping) unterstützt werden.

Capacity Building für Lieferanten kann verschiedene Formen annehmen. Klassischerweise unterstützen Unternehmen ihre Lieferanten durch die Entwicklung, Durchführung und/oder Kostenübernahme von **Trainings** zum Umgang mit sozialen und ökologischen Risiken und effizienten Arbeitsabläufen. Zielgruppen können sowohl die Managementebene als auch die Beschäftigten vor Ort sein. Bei Letzteren liegt der Fokus häufig auf der Sensibilisierung zu grundlegenden Rechten und der Befähigung der Beschäftigten, Probleme zu kommunizieren. Unternehmen teilen regelmäßig auch ihre technische Expertise mit Lieferanten (**Technologie- bzw. Wissenstransfer**), um Abläufe effizienter zu gestalten. Dies kann über regelmäßige Anrufe, Treffen mit lokalem Personal oder die Bereitstellung von Ressourcen wie Online-Tools oder Ähnlichem erfolgen.



Im Mitgliederbereich des Textilbündnisses finden Sie eine Reihe von Materialien, wie zum Beispiel einen Leitfaden zum Umgang mit Chemikalien (in Deutsch/Englisch/Mandarin), die Ihnen bei der Entwicklung von Capacity Building Maßnahmen für Lieferanten behilflich sein können. Einen allgemeinen Überblick zu unterschiedlichen Trainingsansätzen (hier mit einem Fokus auf Menschenrechte) liefert die Publikation „Designing effective human rights training“ vom UN Global Compact.<sup>17</sup>

#### **Aldi: Stärkung der Partnerschaft mit Produzenten durch Wissenstransfer und Capacity Building**

Aldi ergänzt sein Auditprogramm in Bangladesch durch das Aldi Factory Advancement Projekt, über das die Kommunikation zwischen Mitarbeiter\*innen und Management zur Lösung von identifizierten Problemen verbessert wird. In gemeinsamen Treffen entwickeln Arbeiter\*innen und Manager\*innen Aktionspläne zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in verschiedenen Bereichen wie Brandschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Kommunikation und Dialog, Vergütung und Produktivität. In den teilnehmenden Fabriken erhöhte sich die Produktivität, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und die allgemeine Kommunikation zwischen Management und Arbeitnehmer\*innen verbesserten sich.<sup>18</sup>

#### **Tchibo und REWE: Aufbau eines lokalen Trainer\*innen-Netzwerks**

Gemeinsam arbeiten Tchibo und Rewe daran, Textilproduzenten in China und Bangladesch für verantwortungsbewusstes Umwelt- und Chemikalienmanagement zu sensibilisieren und auszubilden, um gefährliche Chemikalien in Nassprozessen zu substituieren und nachhaltige Produktionsmaßnahmen einzuführen. Die Zusammenarbeit zielt auf den Aufbau qualifizierter lokaler Trainingsstrukturen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit werden lokale Experten zu Trainern ausgebildet, welche dann in Workshops vor Ort die Mitarbeiter\*innen in den Fabriken schulen und beraten. Gemeinsam mit den Mitarbeiter\*innen werden anschließend Korrekturmaßnahmenpläne erarbeitet und die Verbesserungen schrittweise implementiert.<sup>19</sup>

### 2.3.4 Effektive Beschwerdemechanismen

Beschwerdeverfahren für Arbeiter\*innen der textilen Lieferkette sind für ein effektives Monitoring in der Lieferkette aus mehreren Gründen von wichtiger Bedeutung:

1. Nur bei wirksamen Beschwerdemechanismen ist gewährleistet, dass Arbeiter\*innen wissen, wo sie sich bei Problemen oder im Zweifel gravierenden Menschenrechtsverletzungen ohne Angst vor Repressalien Hilfe holen können. Beschwerdemechanismen haben eine wichtige präventive Funktion und können dabei helfen, Probleme von Verstimmungen über das Verhalten einzelner Vorgesetzter bis hin zu lebensbedrohlichen Sicherheitsmängeln frühzeitig anzugehen. Sie sind ein wichtiger Teil eines guten Risikomanagements und Teil der Anforderungen gängiger Rahmenwerke im Textilsektor und darüber hinaus.

Funktionierende Mechanismen zeichnen sich insbesondere darüber aus, dass sie für Arbeiter\*innen zugänglich und berechenbar sind und innerhalb eines vorhersehbaren Zeitrahmens bei Problemen Abhilfe schaffen können.

**Das Vorhandensein und die Effektivität von lokalen Beschwerdemechanismen und ergriffenen Abhilfemaßnahmen sollte daher im Rahmen von Audits oder anderen Überprüfungen standardmäßig abgefragt werden.**

2. Viele Unternehmen kommunizieren sogenannte Back-up Mechanismen an Arbeiter\*innen in der Lieferkette, die greifen, wenn lokale Mechanismen nicht effektiv funktionieren oder nicht genutzt werden. Dabei kann es sich um unternehmenseigene Mechanismen handeln oder solche, die von internationalen Gewerkschaften oder Multistakeholder-Initiativen angeboten werden. **Die Beschwerden, die über diese Mechanismen an das Unternehmen herangetragen werden, können Informationen aus Auditprozessen oder anderen Monitoringinstrumenten ergänzen und dabei helfen, ein umfassenderes Bild der tatsächlichen Situation vor Ort zu erhalten.**
3. **Audits können selbst als eine Art Beschwerdekanal für Arbeiter\*innen in der Lieferkette dienen.** Über gezielte Fragen können Missstände in der Lieferkette erkannt und adressiert werden. Voraussetzung hierfür sind sensibilisierte und qualifizierte Auditor\*innen sowie ein Umfeld für die Interviews mit Arbeitnehmer\*innen, das diese nicht einschüchtert.

#### **Bierbaum-Proenen: Beschwerdemechanismen als Teil guten Monitorings**

Bierbaum-Proenen (BP) ist Mitglied der Fair Wear Foundation (FWF) und verfügt über ein etabliertes Monitoringsystem für Lieferanten. Der Beschwerdemechanismus der FWF, der lokale Mechanismen der Lieferanten ergänzt, wird proaktiv an alle Lieferanten kommuniziert. Inhalt und Ausgang der eingegangenen Beschwerden werden wie bei allen FWF-Mitgliedern auf der Website der FWF veröffentlicht. Über den FWF Beschwerdemechanismus erfährt BP regelmäßig von Problemen oder Herausforderungen, die über Audits und andere Überprüfungen nicht zutage getreten sind. Dies ermöglicht BP gezielt zu intervenieren, um die Eskalation von Problemen vor Ort zu verhindern.<sup>20</sup>

Weitere Informationen und zahlreiche Umsetzungsbeispiele zum Thema effektive Beschwerdemechanismen finden Sie in der **Textilbündnis-Publikation zu Beschwerdemechanismen und Abhilfe**.

## 2.4 Wie sollte mit Verstößen durch Geschäftspartner und Produzenten umgegangen werden?

### Klare Prozesse für den Umgang mit Verstößen kommunizieren

Ein Ziel eines effektiven Monitoringsystems ist es, den Stand der Umsetzung von Vorgaben an Geschäftspartner und Produzenten zu überwachen und kontinuierliche Verbesserung zu fördern. Dies setzt einen klaren Prozess für den Fall voraus, dass Verstöße gegen Vereinbarungen festgestellt werden. Verstöße können über Überprüfungen wie Audits, Beschwerdekanaäle oder auch externe Stakeholder wie lokale zivilgesellschaftliche Organisationen oder gar Medien an Auftraggeber herangetragen werden.

Auftraggeber sollten gegenüber Geschäftspartnern und Produzenten klar benennen, was unter einem Verstoß zu verstehen ist und welche Folgen sich daraus für den betroffenen Lieferanten ergeben. Dies beinhaltet die Beschreibung von klaren Eskalationsstufen und - sofern gewünscht - die Benennung von Nulltoleranzthemen, die zur sofortigen Beendigung der Geschäftsbeziehung führen können. Im Idealfall wird ebenfalls dargelegt, wie der Geschäftspartner oder Produzent bei Bedarf bei der Verbesserung der Situation und der Bearbeitung von Problemen unterstützt wird.

### Ursachen verstehen

Wird ein Verstoß aufgedeckt oder gemeldet, ist es zunächst einmal ratsam, die **Ursachen für die Situation zu verstehen**. Möglicherweise waren Vorgaben unklar, es war nicht genügend Zeit zur Umsetzung gegeben und/oder die Einkaufs- oder Beschaffungsprozesse des Auftraggebers haben zur Nichteinhaltung beigetragen. Beispielsweise können kurzfristige Bestelländerungen oder aufwendige Samplingprozesse den Zeit- oder Kostendruck auf Lieferanten erheblich erhöhen.

### Mit Verstößen umgehen

Nach der Analyse und möglicherweise Behebung der Ursachen für die identifizierten Probleme haben Unternehmen grundsätzlich eine Reihe von Handlungsoptionen zur Auswahl. Diese können auch miteinander kombiniert werden. Sie können beispielsweise

- gemeinsam mit dem Geschäftspartner oder Produzenten einen Corrective Action Plan erstellen und letztere dabei unterstützen, den Verstoß zu beheben;
- sich bei geringer Auslastung des Produzenten mit anderen Einkäufern zusammenschließen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass der Verstoß behoben wird;
- relevante Stakeholder (Gewerkschaften, NGOs, Arbeitsinspektoren) einbeziehen, um Verbesserungen anzustoßen; und/oder
- verantwortlich die Geschäftsbeziehungen beenden.

Das **Beenden einer Geschäftsbeziehung** kann äußerst negative Auswirkungen auf die Situation der Arbeitnehmer\*innen vor Ort haben, die unter anderem Einkommen oder gar den Arbeitsplatz verlieren. Diese Option sollte daher nur bei schwerwiegenden Verstößen in Betracht gezogen werden und gut durchdacht sein. Eine Beendigung sollte erst dann in Erwägung gezogen werden, wenn alle anderen Optionen ausgeschöpft sind, und/oder wenn dem Unternehmen bei Fortführung der Geschäftsbeziehung ein erheblicher Reputationsverlust droht.

#### **Patagonia: Abhilfe bei Fällen von Zwangsarbeit und Menschenhandel**

Patagonia hat eine detaillierte Anleitung für Lieferanten veröffentlicht, die darlegt, was Patagonia unternimmt, wenn Fälle von Zwangsarbeit, Menschenhandel oder moderner Sklaverei in Patagonias Lieferkette aufgedeckt werden. Dies beinhaltet einen Prozess zur Untersuchung der Vorfälle, einen Corrective Action Prozess mit einem Fokus auf den Schutz der Opfer und zuletzt eine Eskalationspolicy. Diese stellt klar, was passiert, wenn der betroffene Lieferant bei der Umsetzung von Abhilfemaßnahmen nicht kooperiert. <sup>21</sup>

Die **Fair Wear Foundation Richtlinie Responsible Exit Strategy** fasst Voraussetzungen für das verantwortliche Beenden einer Geschäftsbeziehung mit Lieferanten zusammen. Hierzu gehört in jedem Fall, dass die sozialen Auswirkungen der Entscheidung auf die lokalen Arbeitnehmer\*innen berücksichtigt und nach Möglichkeit gemindert werden sollten. <sup>22</sup>

**Amfori BSCI** hat eine detaillierte **Anleitung für den Umgang mit Nulltoleranzthemen** entwickelt, die bei einem Audit entdeckt werden. Sie umfasst eine Beschreibung von möglichen Themen, Handlungsempfehlungen und konkreten Schritten, die von den Amfori BSCI Mitgliedern ergriffen werden müssen, um bei akuten Fällen innerhalb von kurzer Zeit Abhilfe zu schaffen und Betroffene zu schützen. <sup>23</sup>

## 3 Fußnoten

- 1 Im Folgenden wird der Begriff Lieferant verwendet, wenn sowohl Geschäftspartner, Produzenten als auch die tiefere Lieferkette gemeint sein können. Ansonsten werden Geschäftspartner, Produzenten und/oder die tiefere Lieferkette jeweils benannt.
- 2 Ein kurzes Video fasst die Maßnahmen zusammen:  
<https://www.youtube.com/watch?v=sJvaxMV6Ohk>.
- 3 [https://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/08/7b/087bf055-d8d1-43e3-8adc-7672f2760d9b/2016\\_adidas\\_sustainability\\_progress\\_report.pdf](https://www.adidas-group.com/media/filer_public/08/7b/087bf055-d8d1-43e3-8adc-7672f2760d9b/2016_adidas_sustainability_progress_report.pdf)
- 4 <https://annual-report-2017.puma.com/en/company-overview/sustainability/>, S. 5
- 5 [https://knowthechain.org/benchmarks/comparison\\_tool/3/](https://knowthechain.org/benchmarks/comparison_tool/3/)
- 6 <https://www.corporatebenchmark.org/2018-assessment>
- 7 <https://www.fairwear.org/brands/>. Auf die Ergebnisse des letzten Brand Performance Checks stoßen Sie, wenn sie auf das jeweilige Unternehmen klicken.
- 8 Im Mitgliederbereich finden Sie eine Präsentation von LIDL mit mehr Informationen zum Projekt: <https://portal.textilbuendnis.com/files/5b5ebba07a53d461db9da58a>
- 9 [https://knowthechain.org/wp-content/plugins/ktc-benchmark/app/public/images/benchmark\\_reports/KTC\\_A&F\\_ExternalReport\\_Final.pdf](https://knowthechain.org/wp-content/plugins/ktc-benchmark/app/public/images/benchmark_reports/KTC_A&F_ExternalReport_Final.pdf), S. 26
- 10 <https://www.fairfactories.org>
- 11 [https://www.roadmaptozero.com/index.php?id=125&ADMCMMD\\_cooluri=1](https://www.roadmaptozero.com/index.php?id=125&ADMCMMD_cooluri=1)
- 12 [https://knowthechain.org/benchmarks/comparison\\_tool/3/?company=60](https://knowthechain.org/benchmarks/comparison_tool/3/?company=60)
- 13 [https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2018/01/GSCP\\_Reference\\_Tools\\_SPMS\\_interactive.pdf](https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2018/01/GSCP_Reference_Tools_SPMS_interactive.pdf)
- 14 [http://slconvergence.org/wp-content/uploads/2017/11/Public-consultation\\_Slide-deck-for-presentation\\_2-Nov-FINAL.pdf](http://slconvergence.org/wp-content/uploads/2017/11/Public-consultation_Slide-deck-for-presentation_2-Nov-FINAL.pdf)
- 15 <https://apparelcoalition.org/the-higg-index/>
- 16 [https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM\\_group\\_SustainabilityReport\\_2017\\_FullReport.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport.pdf)

- 17 <https://www.unglobalcompact.org/library/4781>
- 18 [https://unternehmen.aldi-sued.de/fileadmin/fm-dam/documents/Verantwortung/Broschuere\\_ALDI\\_Factory\\_Advancement\\_Project.pdf](https://unternehmen.aldi-sued.de/fileadmin/fm-dam/documents/Verantwortung/Broschuere_ALDI_Factory_Advancement_Project.pdf)
- 19 <https://www.rewe-group.com/de/newsroom/stories/detox-schulungen>
- 20 Informationen zu BPs Monitoringsystem finden Sie im Brand Performance Check der FWF: [https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2018/09/bierbaum-proenen-gmbh-co-kg-performance-check\\_2018.pdf](https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2018/09/bierbaum-proenen-gmbh-co-kg-performance-check_2018.pdf). Informationen zu eingegangenen Beschwerden: <https://www.fairwear.org/?s=complaints+bierbaum-proenen>
- 21 [https://www.patagonia.com/static/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dwb48d6b02/PDF-US/human\\_trafficking\\_child\\_labor.pdf](https://www.patagonia.com/static/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dwb48d6b02/PDF-US/human_trafficking_child_labor.pdf)
- 22 [https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2018/05/Responsible-exit-strategy-Guidelines-180221\\_May-2018.pdf](https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2018/05/Responsible-exit-strategy-Guidelines-180221_May-2018.pdf)
- 23 <https://www.amfori.org/sites/default/files/Annex%205%20How%20to%20follow%20the%20Zero%20Tolerance%20Protocol.pdf>





**Bündnis für nachhaltige Textilien**  
c/o Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Friedrich-Ebert Allee-36  
53113 Bonn

Stand Oktober 2018

+49 228 4460 3560  
mail@textilbuendnis.com  
www.textilbuendnis.com