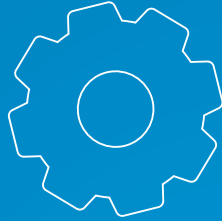




Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

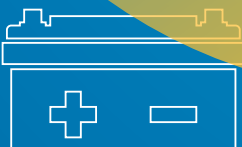
BRANCHENDIALOG  
Automobilindustrie



Die Achtung der Menschenrechte  
entlang der globalen Liefer- und  
Wertschöpfungsketten der  
deutschen Automobilindustrie

Handlungsanleitung  
zum Kernelement

# Maßnahmen und Wirksamkeits- kontrolle



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung in die Handlungsanleitungen .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“ – Das Wichtigste auf einen Blick .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Welche Anforderungen müssen Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle erfüllen? .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Wie kann Ihr Unternehmen die Anforderungen schrittweise umsetzen? .....</b>	<b>14</b>
4.1 Umsetzungsschritt 1: Ergebnisse der Risikoanalyse als Grundlage heranziehen .....	14
4.2 Umsetzungsschritt 2: Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Maßnahmen schaffen .....	17
4.3 Umsetzungsschritt 3: Verursachungsbeitrag und Einflussvermögen bestimmen .....	18
4.4 Umsetzungsschritt 4: Abhilfe und Wiedergutmachung – Nachteiligen Auswirkungen entgegenwirken und sie wiedergutmachen .....	26
4.5 Umsetzungsschritt 5: Prävention – Nachteilige Auswirkungen verhüten und Ziele formulieren .....	30
4.6 Umsetzungsschritt 6: Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren .....	36
<b>5. So können Sie Fortschritte bei der Umsetzung der Anforderungen nachverfolgen .....</b>	<b>43</b>
<b>6. Wo finden Sie weitere Informationen? .....</b>	<b>45</b>
6.1 Weiterführende Informationen .....	45
6.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen NAP und LkSG .....	46
6.3 Glossar .....	48
6.4 Quellenverzeichnis .....	54
<b>Impressum .....</b>	<b>57</b>

# 1. Einführung in die Handlungsanleitungen

## Kontext

Der Schutz der Menschenrechte ist eine staatliche Pflicht. Sie kann nicht auf andere gesellschaftliche Akteure übertragen werden. Gleichzeitig tragen Unternehmen die Verantwortung, Menschenrechte zu achten. Voraussetzung ist, dass sie die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Menschenrechte kennen und Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt etablieren, um nachteilige Auswirkungen zu vermeiden, zu verringern und auszugleichen.

Vor diesem Hintergrund hat die Bundesregierung am 21. Dezember 2016 den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) verabschiedet. Grundlage für den NAP bilden die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen (VN-Leitprinzipien). Die VN-Leitprinzipien sind im Jahr 2011 vom Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen im Konsens angenommen worden und bilden einen international anerkannten Referenzrahmen für menschenrechtliche Sorgfaltspflichten. Entsprechend den Inhalten der VN-Leitprinzipien ist im NAP die staatliche Pflicht zum Schutz der Menschenrechte und die Verantwortung von Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten formuliert.

Um Unternehmen in Branchen mit besonderen Risiken für nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen zu unterstützen, hat die Bundesregierung Branchendialoge beschlossen. Durchgeführt werden die Dialoge durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Ziel der Dialoge ist es, Unternehmen dabei

zu helfen, die fünf Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht des NAP angemessen umzusetzen und somit zur Verbesserung der menschenrechtlichen Lage beizutragen. Die fünf Kernelemente sind:

- Grundsaterklärung zur Achtung der Menschenrechte
- Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte
- Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen
- Berichterstattung
- Beschwerdemechanismus

Ab 2023 verpflichtet zudem das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) bestimmte Unternehmen, in ihren Lieferketten menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten in angemessener Weise zu beachten.<sup>1</sup> Aufgrund der großen Schnittmenge dieses Gesetzes mit dem NAP bieten die Branchendialoge zugleich eine bedeutende Unterstützung für Unternehmen bei der Umsetzung der LkSG-Anforderungen.

Als Schlüsselindustrie der deutschen Wirtschaft trägt die Automobilindustrie an ihren weltweiten Produktionsstandorten und gemeinsam mit einem Netzwerk von Zulieferbetrieben zu Arbeit, Ausbildung und wirtschaftlicher Entwicklung bei. Mehr als die Hälfte der Wertschöpfung innerhalb der Branche generieren Zulieferer, von der Rohstoffgewinnung über die Fertigung von Vorprodukten und die Montage von Kraftwagenteilen bis hin zu der Fertigung ganzer Fahrzeuge.

<sup>1</sup> Mit dem LkSG sind ab Inkrafttreten am 1. Januar 2023 ungeachtet der Rechtsform in Deutschland ansässige Unternehmen mit mindestens 3.000 Arbeitnehmer\*innen sowie Unternehmen mit Zweigniederlassung in Deutschland und mindestens 3.000 Arbeitnehmer\*innen im Inland verpflichtet, menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten einzuhalten. Innerhalb von verbundenen Unternehmen sind die im Inland beschäftigten Arbeitnehmer\*innen sämtlicher konzernangehöriger Gesellschaften bei der Berechnung der Arbeitnehmerzahl der Obergesellschaft zu berücksichtigen und ins Ausland entsandte Arbeitnehmer\*innen zu erfassen. Ab dem 1. Januar 2024 gilt ein Schwellenwert von mindestens 1.000 Arbeitnehmer\*innen. Da die Sorgfaltspflichten durch die Anwender\*innen jedoch an ihre Zulieferer weitergegeben werden sollen, sind indirekt auch kleine und mittlere Unternehmen betroffen.

Zugleich birgt die Situation in den international verzweigten Liefer- und Wertschöpfungsketten der Automobilbranche in vielen Bereichen erhebliche menschenrechtliche Risiken. Dies betrifft in besonderem Maße die vorgelagerten Stufen. Menschenrechtsverletzungen sowie Korruption treten zudem häufiger in Staaten auf, wo es etwa an Rechtsstaatlichkeit mangelt, Institutionen schwach sind und viel Armut herrscht. Menschenrechtliche Risiken, die in diesen Ländern auftreten können, sind etwa die Beeinträchtigung der Gesundheit sowie Sicherheit von Beschäftigten und der lokalen Bevölkerung, Diskriminierung, Probleme bei der Vereinigungsfreiheit und die Verletzung der Rechte indigener Völker. Die Verantwortung der deutschen Automobilindustrie für die Gestaltung nachhaltiger globaler Liefer- und Wertschöpfungsketten sowie die Achtung der Menschenrechte ist daher von großer Bedeutung.

## Warum gibt es den Branchendialog der Automobilindustrie?

Als Branche mit engem Kontakt zu Verbraucher\*innen stehen nicht nur große Hersteller und Zulieferer der Automobilindustrie wachsenden Anforderungen an ihre Nachhaltigkeitsleistungen und ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht gegenüber. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) müssen sich zunehmend dem Anspruch stellen, ihre Wertschöpfungsketten von der Rohstoffgewinnung über das Endprodukt bis hin zur Entsorgung verantwortlich zu gestalten.

Die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht ist dabei – im Sinne einer Lernreise – für jedes Unternehmen ein individueller und fortwährender Prozess, den es regelmäßig zu überprüfen und zu verbessern gilt.

Zugleich sind die Herausforderungen aufgrund hoher internationaler Verflechtungen der Liefer- und Wertschöpfungsketten häufig komplex und vielschichtig. Viele Automobilhersteller und -zulieferer engagieren sich bereits einzeln sowie im Rahmen von bestehenden nationalen und internationalen Initiativen. Bei strukturellen Ähnlichkeiten von Liefer- und Wertschöpfungsketten können ein gemeinschaftliches Vorgehen in der Branche und branchenübergreifende Kooperation zusätzlich Wirkung erzielen. Aus diesem Grund haben sich Branchenakteure aus Unternehmen, Verbänden und Gewerkschaften sowie aus zivilgesellschaftlichen Organisationen gemeinsam mit dem BMAS in

einem Branchendialog zur Achtung der Menschenrechte entlang der globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten der deutschen Automobilindustrie zusammengeschlossen.

Ziel des Branchendialogs ist es, zur Verbesserung der menschenrechtlichen Lage entlang der globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten der Branche beizutragen. Im Fokus steht die Verantwortung der Unternehmen, Menschenrechte zu achten. Die im NAP beschriebenen fünf Kernelemente unterstützen Unternehmen dabei, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit umzusetzen und in betriebliche Managementprozesse zu integrieren. Zu diesem Zweck haben die Mitglieder des Branchendialogs Handlungsanleitungen zur Umsetzung der fünf NAP-Kernelemente erarbeitet. Die vorliegenden Handlungsanleitungen sind hierbei als Leitplanken und als ein Instrumentenkasten für Unternehmen zu verstehen.

## Wie unterscheiden sich die Handlungsanleitungen von anderen Hilfestellungen?

Die Handlungsanleitungen zu den fünf Kernelementen menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht heben sich in entscheidenden Punkten von bisherigen Hilfestellungen ab und bieten so einen bedeutenden Mehrwert:

- Die Handlungsanleitungen sind als in sich geschlossene sowie vom Aufbau her identische Leitfäden einsetzbar und adressieren die Anforderungen des NAP vollständig.
- Der NAP dient der umsetzungsorientierten Darstellung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Die Handlungsanleitungen greifen auf die VN-Leitprinzipien zurück und tragen somit maßgeblich dazu bei, den internationalen Referenzrahmen umzusetzen, zu dessen Zielen sich die Mitglieder des Branchendialogs explizit bekennen.
- Die Handlungsanleitungen beinhalten explizite Hinweise zu den Anforderungen des LkSG. Dadurch werden diejenigen Unternehmen, die unter den Anwendungsbereich des Gesetzes fallen, dabei unterstützt, parallel die gesetzlichen Vorschriften umzusetzen. Punktuell gehen die Handlungsanleitungen über die genannten politischen Rahmenwerke und regulatorischen Anforderungen hinaus.

- Bestehende einschlägige Leitfäden wurden in die Handlungsanleitungen integriert und mit aktuellen Beispielen aus der Unternehmenspraxis angereichert. Die Handlungsanleitungen berücksichtigen sowohl Charakteristika großer Konzerne als auch kleiner und mittlerer Unternehmen.
- Nutzer\*innen können auf Basis der Handlungsanleitungen ihre Fortschritte bei der Umsetzung der NAP-Anforderungen, auch entlang von Checklisten, überprüfen. Dadurch schaffen sie Transparenz und Verifizierbarkeit sowohl für das Unternehmen als auch für seine Stakeholder und können gleichzeitig den Umsetzungsfortschritt demonstrieren.
- Die Handlungsanleitungen – oder Teile von ihnen – können von Unternehmen für Schulungen oder Schulungsunterlagen genutzt werden.

Die Mitglieder des Branchendialogs haben die Handlungsanleitungen in einem rund zweijährigen Multi-Stakeholder-Prozess erarbeitet. Die Handlungsanleitungen überzeugen durch den Wissens- und Erfahrungsschatz der einzelnen Mitglieder und genießen somit breite Akzeptanz unter den verschiedenen Stakeholdergruppen des Branchendialogs.

## Wie sind die Handlungsanleitungen aufgebaut?

Das vorliegende Dokument befasst sich mit dem Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“ und

- fasst auf einen Blick die wesentlichen Inhalte der Handlungsanleitung zusammen (Kapitel 2)
- erläutert anschaulich die NAP-Anforderungen zu dem Kernelement und nennt die daran angelegten Anforderungen des LkSG an die Maßnahmen und die Wirksamkeitskontrolle (Kapitel 3)
- legt praxisnah und branchenspezifisch die Umsetzungsschritte zur Integration der NAP-Anforderungen in betriebliche Managementprozesse dar (Kapitel 4)
- zeigt auf, wie der Umsetzungsfortschritt in der betrieblichen Praxis überprüft und transparent gemacht werden kann (Kapitel 5)
- listet weiterführende Informationen und Quellen zur ergänzenden Lektüre auf (Kapitel 6.1 und 6.4)
- stellt die Anforderungen des NAP jenen des LkSG tabellarisch gegenüber und ordnet sie den Umsetzungsschritten der Handlungsanleitungen zu (Kapitel 6.2)
- enthält ein Glossar, in dem neben einschlägigen Ausdrücken im Zusammenhang mit menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten auch Beschreibungen ausgewählter Begriffe aus dem LkSG und der Gesetzesbegründung zum LkSG aufgeführt sind (Kapitel 6.3).

## 2. Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“ – Das Wichtigste auf einen Blick

Bei den unternehmerischen Sorgfaltspflichten geht es darum, Verfahren einzurichten, die potenziell und tatsächlich nachteilige Auswirkungen Ihres unternehmerischen Handelns auf die Menschenrechte identifizieren und angemessen adressieren. Aufbauend auf der Identifikation im Rahmen der Risikoanalyse sollten Sie deshalb Maßnahmen ergreifen, um zweierlei Ziele zu verfolgen:

- **Prävention**, d.h. die Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken beseitigen oder vermindern, sowie
- **Abhilfe und Wiedergutmachung**, d.h. bereits entstandenen menschenrechtlichen Schäden entgegenwirken, um sie zu beenden oder zumindest zu mindern, und sie wiedergutmachen.

Mithilfe der vorliegenden Handlungsanleitung können Sie Schritt für Schritt die vom NAP geforderten Sorgfaltsprozesse umsetzen. Im Ergebnis entstehen Verfahren, anhand derer Ihr Unternehmen identifizierten potenziell und tatsächlich nachteiligen Auswirkungen durch angemessene Maßnahmen begegnet. Im Rahmen dieser Verfahren wird auch die Wirksamkeit von Maßnahmen überprüft und gegebenenfalls verbessert.

Die Handlungsanleitung sieht dazu folgende Umsetzungsschritte vor:

**1.** Für die Festlegung von Maßnahmen greifen Sie insbesondere auf die Erkenntnisse aus der Risikoanalyse zurück: In deren Rahmen haben Sie zuvor tatsächliche und potenzielle Auswirkungen Ihres unternehmerischen Handelns auf die Menschenrechte identifiziert, tiefergehend analysiert und bewertet. Auf dieser Basis werden Risiken anhand der Schwere der menschenrechtlichen Auswirkungen priorisiert angegangen. Ziel ist es, Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung nachteiliger Auswirkungen festzulegen und umzusetzen.

- 2.** Ihr Unternehmen schafft die notwendigen Rahmenbedingungen, um Maßnahmen umzusetzen: Dafür passt es Unternehmensprozesse sowie Unterlagen an und baut entsprechende organisatorische Strukturen auf. Nur so können Sorgfaltsprozesse im gesamten Unternehmen verankert werden und somit effektiv sein. Konsultieren Sie – wo immer möglich und sinnvoll – (potenziell) Betroffene oder deren legitime Interessenvertretungen (z. B. Gewerkschaften, zivilgesellschaftliche Organisationen).
- 3.** Sie ermitteln den Verursachungsbeitrag, d.h. in welcher Form Ihr Unternehmen mit identifizierten nachteiligen Auswirkungen verbunden ist, sowie das Einflussvermögen Ihres Unternehmens und nutzen diese Informationen als Grundlage, um Maßnahmen auszugestalten und umzusetzen.
- 4.** Ihr Unternehmen sorgt für Abhilfe und Wiedergutmachung, d.h. es entwickelt und implementiert Maßnahmen, die vorliegende nachteilige Auswirkungen beenden oder zumindest mindern, den Status vor der Verletzung nach Möglichkeit wiederherstellen und ggf. Wiedergutmachung leisten.
- 5.** Ihr Unternehmen betreibt Prävention, d.h. es entwickelt und implementiert Maßnahmen, die zukünftige nachteilige Auswirkungen möglichst verhüten oder zumindest abmildern.
- 6.** Im Rahmen der Wirksamkeitskontrolle überprüfen Sie regelmäßig mithilfe von qualitativen und quantitativen Indikatoren den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen.

Praxisbeispiele aus dem Automobilssektor und ähnlichen Branchen ebenso wie Hinweise auf weiterführende Informationen unterstützen Sie bei einer effizienten Umsetzung dieser Schritte. Zusätzlich wird aufgezeigt, welche Anforderungen das LkSG an die Maßnahmen und die Wirksamkeitskontrolle stellt und welche Umsetzungsschritte der Handlungsanleitung Sie unterstützend bei der Umsetzung der LkSG-Anforderungen nutzen können. Mithilfe eines Kriterien-

katalogs können Sie außerdem den Fortschritt bei der Umsetzung der Anforderungen des NAP an menschenrechtliche Sorgfaltspflicht überprüfen.

#### **Verbindung zu Handlungsanleitungen zu den weiteren NAP-Kernelementen**

Die Verfahren des Unternehmens zur Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen sowie zu deren Wirksamkeitskontrolle sind eng mit weiteren Elementen menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht verknüpft. Die bedeutenden Zusammenhänge mit den anderen Handlungsanleitungen zur Umsetzung der NAP-Anforderungen gestalten sich wie folgt:

- **Grundsatzklärung:** In der Grundsatzklärung wird dargestellt, durch welche Prozesse und Verantwortlichkeiten Maßnahmen festgelegt sowie umgesetzt werden und wie deren Erfolg überprüft wird.
- **Risikoanalyse:** Mithilfe einer menschenrechtlichen Risikoanalyse ermitteln, bewerten und priorisieren Sie anhand der Schwere die tatsächlich und potenziell nachteiligen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns entlang der Liefer- und Wertschöpfungskette. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen legen Sie Maßnahmen für die identifizierten Risiken fest und setzen diese um. Im Rahmen der Risikoanalyse bestimmen Sie zudem relevante Kriterien wie den Verursachungsbeitrag und das Einflussvermögen Ihres Unternehmens auf die Risiken. Wie Sie Maßnahmen gestalten, wird von diesen Kriterien beeinflusst.
- **Beschwerdemechanismus:** Um Ihren Sorgfaltspflichten nachzukommen, müssen Sie neben Präventionsmaßnahmen auch Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung umsetzen. Beschwerdemechanismen stellen dabei ein formalisiertes Verfahren dar, durch das Einzelpersonen oder Gruppen Hinweise bzw. Beschwerden über die Auswirkungen der unternehmerischen Geschäftstätigkeit äußern und Abhilfe sowie Wiedergutmachung einfordern können.
- **Berichterstattung:** In der internen sowie externen Kommunikation sollen relevante Informationen darüber zur Verfügung gestellt werden, wie Sie Ihren Sorgfaltspflichten nachkommen. Mithilfe des proaktiven Dialogs mit Stakeholdern und (potenziell) Betroffenen sowie transparenter Berichterstattung stellen Sie daher Maßnahmen und deren Wirkung mit dem Ziel dar, Stakeholdern und Rechteinhaber\*innen darzulegen, dass Sie die tatsächlich und potenziell nachteiligen Auswirkungen Ihres unternehmerischen Handelns kennen und diesen in geeigneter Weise begegnen.

# 3. Welche Anforderungen müssen Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle erfüllen?

Im Kern der unternehmerischen Sorgfaltspflichten geht es darum, Verfahren einzurichten, die potenziell und tatsächlich nachteilige Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Menschenrechte verhüten und abmildern oder, im Fall von aufgetretenen Verletzungen, für Abhilfe und Wiedergutmachung sorgen. Legen Sie dafür basierend auf den Ergebnissen Ihrer Risikoanalyse angemessene Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung fest und setzen Sie diese um. Überprüfen Sie zudem regelmäßig die Wirksamkeit der Maßnahmen. Hierzu stellt der NAP<sup>2</sup> folgende Anforderungen an Unternehmen:<sup>3</sup>

## Das müssen Sie bei der Umsetzung von Maßnahmen beachten

- A.** Ziehen Sie die Ergebnisse der Risikoanalyse als Grundlage heran, um geeignete Maßnahmen zu identifizieren.
- B.** Entwickeln Sie je nach Art der Auswirkungen Maßnahmen zur Prävention von und Abhilfe für menschenrechtliche Auswirkungen, setzen Sie diese um und integrieren Sie sie in die Geschäftstätigkeit.
- C.** Formulieren Sie für festgelegte Maßnahmen Ziele.
- D.** Je nach Maßnahme kommunizieren Sie die Ziele intern und extern.
- E.** Verfügt Ihr Unternehmen nicht über ausreichendes Einflussvermögen, erfolgreiche Maßnahmen allein durchzuführen, arbeiten Sie mit anderen Akteure zusammen, um Ihren Einfluss zu erhöhen.
- F.** Achten Sie darauf, die Maßnahmen so zu gestalten, dass sie den potenziellen oder tatsächlichen nachteiligen Auswirkungen angemessen begegnen.
- G.** Ist eine Verbesserung der Situation nicht möglich, so ist der Rückzug aus einem Geschäftsfeld oder einem Standort das Mittel letzter Wahl. Sie sollten vorrangig Maßnahmen zur Abhilfe entwickeln und umsetzen.

## Beispiele möglicher Präventions- und Abhilfemaßnahmen aus dem NAP

- Es können spezialisierte Schulungen bestimmter Beschäftigter im Unternehmen oder bei Lieferanten durchgeführt werden.
- Es können bestimmte Managementprozesse angepasst werden.
- Es können Veränderungen in der Lieferkette vorgenommen werden.
- Ihr Unternehmen kann Brancheninitiativen beitreten.

## So überprüfen Sie die Wirksamkeit von Maßnahmen

- H.** Mithilfe einer Wirksamkeitskontrolle überprüfen Sie regelmäßig den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen.
- I.** Der Dialog mit Betroffenen oder deren Vertreter\*innen ist Bestandteil der Wirksamkeitskontrolle.

Dem Branchendialog Automobilindustrie und den Handlungsanleitungen liegt ein weites Verständnis von Maßnahmen zugrunde: Dies umfasst neben Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung auch Präventionsmaßnahmen für alle identifizierten Risiken. Das LkSG unterscheidet ebenfalls zwischen Präventions- und Abhilfemaßnahmen.

<sup>2</sup> Angelehnt an: Die Bundesregierung (2016): Nationaler Aktionsplan: Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, S. 9 u. S. 21.

<sup>3</sup> Hinweis: Für den Wortlaut aus dem Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte zu den Anforderungen an das Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“ siehe Glossar (Kapitel 6.3).



## Welche Anforderungen stellt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) an Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle?<sup>4</sup>

Ebenso wie im NAP wird im LkSG grundsätzlich zwischen Präventionsmaßnahmen (§ 6 LkSG) und Abhilfemaßnahmen (§ 7 LkSG) unterschieden sowie die Überprüfung von deren Wirksamkeit (§ 6 Abs. 5 und § 7 Abs. 4 LkSG) gefordert. Darüber hinaus hat das Unternehmen bei substantiiertem Kenntnis anlassbezogenen Sorgfaltspflichten in Bezug auf Risiken bei mittelbaren Zulieferern umzusetzen (§ 9 LkSG).

### Präventionsmaßnahmen (§ 6 und § 9 LkSG)

Durch Präventionsmaßnahmen können Unternehmen nachteiligen menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken vorbeugen. Stellt ein Unternehmen im Rahmen einer Risikoanalyse nach § 5 LkSG ein Risiko fest, hat es unverzüglich angemessene Präventionsmaßnahmen nach § 6 Abs. 2 bis 4 LkSG zu ergreifen (§ 6 Abs. 1 LkSG).

Zu den verpflichtenden Präventionsmaßnahmen zählt die Abgabe einer **Grundsatzerklärung** über die Menschenrechtsstrategie (§ 6 Abs. 2 LkSG). Die Anforderungen an die Abgabe einer Grundsatzerklärung durch die Unternehmensleitung ist ausführlich in der Handlungsanleitung zum Kernelement „Grundsatzerklärung“ erläutert.

### Eigener Geschäftsbereich

Gemäß § 6 Abs. 3 LkSG muss das Unternehmen **im eigenen Geschäftsbereich** insbesondere folgende angemessene Präventionsmaßnahmen verankern:

1. die **Umsetzung** der in der Grundsatzerklärung dargelegten **Menschenrechtsstrategie** in den relevanten Geschäftsabläufen,
2. die Entwicklung und Implementierung geeigneter **Beschaffungsstrategien** und **Einkaufspraktiken**, durch die festgestellte Risiken verhindert oder minimiert werden,
3. die Durchführung von **Schulungen** in den relevanten Geschäftsbereichen,
4. die Durchführung risikobasierter **Kontrollmaßnahmen**, mit denen die Einhaltung der in der Grundsatzerklärung enthaltenen Menschenrechtsstrategie im eigenen Geschäftsbereich überprüft wird.

Bei dieser Aufzählung handelt es sich gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung um sogenannte Regelbeispiele. Diese sind aus rechtlicher Sicht nicht abschließend, sodass für Unternehmen dennoch die Möglichkeit besteht, alternative, gleich zweckdienliche und gleich angemessene Präventionsmaßnahmen zur Vorbeugung vor menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken zu ergreifen. Die Auswahl liegt zwar im Ermessen des Unternehmens, allerdings ist das gesetzliche Prinzip der Angemessenheit nach § 3 Abs. 2 LkSG zu berücksichtigen. Demnach hat das Unternehmen eine konkrete Einzelfallprüfung im eigenen Geschäftsbereich durchzuführen, um geeignete und ausreichende Präventionsmaßnahmen definieren zu können. Um diese Regelbeispiele im Unternehmen umzusetzen, werden dabei unter anderem folgende konkrete Maßnahmen vorgeschlagen:

- Erstellung eines internen (für Mitarbeiter\*innen) und externen (für Vertragspartner) Verhaltenskodexes sowie Festlegung von Maßnahmen bei etwaigen Verstößen,
- Festlegung einer Strategie zur Lieferantenauswahl,
- Festlegung von Lieferzeiten, Einkaufspreisen und der Dauer von Vertragsbeziehungen im Rahmen von Beschaffungsstrategien im Einklang mit der Menschenrechtsstrategie,
- Schulung im Hinblick auf Standards im Tagesgeschäft und in Arbeitsvorgängen zum Konfliktmanagement,
- regelmäßige Aktualisierung der Verfahrenleitfäden.

### Unmittelbare Zulieferer

Vorstehendes gilt nach § 6 Abs. 4 LkSG auch gegenüber **unmittelbaren Zulieferern**, mit denen sich eine Vertragsbeziehung anbahnt oder bereits eine Vertragsbeziehung besteht. Hier muss das Unternehmen insbesondere folgende angemessene Präventionsmaßnahmen verankern:

1. die Berücksichtigung der menschenrechtsbezogenen und umweltbezogenen Erwartungen bei der **Auswahl** eines unmittelbaren Zulieferers,

<sup>4</sup>Hinweis: Begriffsbestimmungen zum LkSG finden sich im Glossar (Kapitel 6.3). In Kapitel 6.2 sind die Anforderungen des NAP jenen des LkSG tabellarisch gegenübergestellt und den Umsetzungsschritten der Handlungsanleitung zugeordnet.

2. die vertragliche Zusicherung eines unmittelbaren Zulieferers, dass dieser die von der Geschäftsleitung des Unternehmens verlangten menschenrechtsbezogenen und umweltbezogenen **Erwartungen einhält und entlang der Lieferkette angemessen adressiert**,
3. die Durchführung von **Schulungen und Weiterbildungen** zur Durchsetzung der vertraglichen Zusicherungen des unmittelbaren Zulieferers nach Nummer 2,
4. die Vereinbarung angemessener **vertraglicher Kontrollmechanismen** sowie deren risikobasierte Durchführung, um die Einhaltung der Menschenrechtsstrategie bei dem unmittelbaren Zulieferer zu überprüfen.

Konkret schlägt die Gesetzesbegründung der Bundesregierung hierzu folgende beispielhafte Maßnahmen gegenüber unmittelbaren Zulieferern vor:

- Evaluation von Vertragsbeziehungen vor Vertragsabschluss unter Berücksichtigung festgelegter Standards und Maßstäbe, die im Einklang mit der Menschenrechtsstrategie stehen,
- Etablierung eines Lieferantenkodexes und Bindung des Vertragsabschlusses an Erfüllung der entsprechenden Anforderungen,
- Ergänzung von Weitergabeklauseln in Verträgen mit unmittelbaren Zulieferern,
- Vor-Ort-Kontrollen und Nutzung von Audit- und Zertifizierungssystemen.

#### Mittelbare Zulieferer

Gemäß § 9 Abs. 3 Nr. 2 LkSG müssen gegenüber dem Verursacher angemessene Präventionsmaßnahmen anlassbezogen verankert werden, wenn einem Unternehmen tatsächliche Anhaltspunkte vorliegen, die eine Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht bei **mittelbaren Zulieferern** möglich erscheinen lassen (substantiierte Kenntnis). Hier nennt das Gesetz beispielhaft die Durchführung von **Kontrollmaßnahmen**, die **Unterstützung** bei der Vorbeugung und Vermeidung eines Risikos oder die Umsetzung von branchenspezifischen oder branchenübergreifenden **Initiativen**, denen das Unternehmen beigetreten ist (§ 9 Abs. 3 Nr. 2 LkSG). In der Gesetzesbegründung der Bundesregierung wird betont, dass diese Initiativen dazu dienen können, Vorgaben zu standardisieren und das unternehmenseigene Einflussvermögen zu vergrößern, sodass durch Synergieeffekte eine Reduzierung des individuellen Aufwands erzielt werden kann.

Die Bedeutung von kooperativen Ansätzen ist als hoch anzusehen, da die vorgelagerte Lieferkette häufig aus komplexen und intransparenten Lieferantennetzwerken besteht.

#### **Abhilfemaßnahmen (§ 7 und § 9 LkSG)**

Unter Abhilfemaßnahmen im Sinne des LkSG sind alle Maßnahmen zu fassen, die bereits bestehende Risiken und unmittelbar bevorstehende Verletzungen von Sorgfaltspflichten verhindern, beenden oder das Ausmaß der Verletzung minimieren. Angemessene Abhilfemaßnahmen sind nach § 7 Abs. 1 Satz 1 LkSG unverzüglich zu ergreifen, wenn das Unternehmen feststellt, dass die **Verletzung** einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht in seinem **eigenen Geschäftsbereich** oder bei einem **unmittelbaren Zulieferer** bereits **eingetreten** ist oder **unmittelbar bevorsteht**.

Gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 in Verbindung mit § 5 Abs. 1 Satz 2 LkSG gilt, dass **mittelbare Zulieferer** im Fall einer missbräuchlichen Gestaltung oder eines Umgehungsgeschäfts wie unmittelbare Zulieferer behandelt werden. Diese Voraussetzungen sind beispielsweise erfüllt, wenn eine Art Strohmännchen, der selbst keiner eigenen nennenswerten wirtschaftlichen Tätigkeit nachgeht, nur deshalb zwischengeschaltet wird, um die auf die Lieferkette bezogenen Pflichten des Unternehmens auszuschalten oder abzuschwächen.

Nach Ansicht der Gesetzesbegründung begründet § 7 Abs. 1 LkSG keine Anspruchsgrundlage gegenüber dem Unternehmen.

#### Eigener Geschäftsbereich

Im **eigenen Geschäftsbereich im Inland** muss die Abhilfemaßnahme gemäß § 7 Abs. 1 Satz 3 LkSG zu einer **Beendigung** der Verletzung führen. Im **eigenen Geschäftsbereich im Ausland** und **bei einer konzernangehörigen Gesellschaft**, auf die die jeweilige Obergesellschaft einen **bestimmenden Einfluss** ausübt (vgl. § 2 Abs. 6 Satz 3 LkSG), muss die Abhilfemaßnahme gemäß § 7 Abs. 1 Satz 4 LkSG **in der Regel zur Beendigung** der Verletzung führen. Dem liegt die Erwägung der Gesetzesbegründung der Bundesregierung zugrunde, dass das Unternehmen im eigenen Geschäftsbereich so nah am Risiko ist, dass eine Beendigung erwartet werden kann, denn: Je näher das Unternehmen der drohenden oder bereits eingetretenen Verletzung steht und je mehr es dazu beiträgt, desto größer müssen seine Anstrengungen sein, die Verletzung zu beenden. Wie mit einer Verletzung tat-

sächlich umgegangen werden muss, ist demnach ebenfalls nach dem gesetzlichen Prinzip der Angemessenheit nach § 3 Abs. 2 LkSG zu bestimmen.

#### Unmittelbare Zulieferer

In § 7 Abs. 2 LkSG ist festgelegt, wie zu verfahren ist, wenn die Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht bei einem **unmittelbaren Zulieferer** so beschaffen ist, dass das Unternehmen sie **nicht in absehbarer Zeit beenden** kann. Das Unternehmen muss dann unverzüglich ein **Konzept zur Beendigung oder Minimierung** der Verletzung erstellen und umsetzen (§ 7 Abs. 2 Satz 1 LkSG). Das Konzept muss einen konkreten **Zeitplan** enthalten (§ 7 Abs. 2 Satz 2 LkSG). Bei der Erstellung und Umsetzung des Konzepts sind gemäß § 7 Abs. 2 Satz 3 LkSG insbesondere folgende Maßnahmen in Betracht zu ziehen:

1. die gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung eines **Plans** zur Beendigung oder Minimierung der Verletzung mit dem Unternehmen, durch das die Verletzung verursacht wird,
2. der **Zusammenschluss** mit anderen Unternehmen im Rahmen von Brancheninitiativen und Branchenstandards, um die Einflussmöglichkeit auf den Verursacher zu erhöhen,
3. ein **temporäres Aussetzen der Geschäftsbeziehung** während der Bemühungen zur Risikominimierung.

Dem gegenüber ist der **Abbruch einer Geschäftsbeziehung** nach § 7 Abs. 3 LkSG nur geboten, wenn

1. die Verletzung einer geschützten Rechtsposition oder einer umweltbezogenen Pflicht als sehr schwerwiegend bewertet wird,
2. die Umsetzung der im Konzept erarbeiteten Maßnahmen nach Ablauf der im Konzept festgelegten Zeit keine Abhilfe bewirkt,
3. dem Unternehmen keine anderen milderen Mittel zur Verfügung stehen und eine Erhöhung des Einflussvermögens nicht aussichtsreich erscheint.

Die bloße Tatsache, dass ein Staat eines der in der Anlage zum LkSG aufgelisteten Übereinkommen nicht ratifiziert oder nicht in seinem nationalen Recht umgesetzt hat, führt nicht zu einer Pflicht zum Abbruch der Geschäftsbeziehung (§ 7 Abs. 3 Satz 2 LkSG). Von Satz 2 unberührt bleiben Einschränkungen des Außenwirtschaftsverkehrs durch oder aufgrund von Bundesrecht, Recht der Europäischen Union oder Völkerrecht (§ 7 Abs. 3 Satz 3 LkSG).

Diese gesetzlichen Anforderungen lassen erkennen, dass der Abbruch von Geschäftsbeziehungen eine sogenannte **Ultima Ratio** darstellt und nicht pauschal vom Unternehmen im Fall von bestehenden Risiken gefordert werden kann. Hier gilt entsprechend der Ausführungen in der Gesetzesbegründung, dass nur in Fällen, in denen die Verletzung oder der Verstoß als sehr schwerwiegend bewertet werden, wenn nach Ablauf des im Konzept definierten Zeitplans alle Versuche der Risikominderung gescheitert sind, dem Unternehmen keine anderen milderen Mittel zur Verfügung stehen und eine Erhöhung des Einflussvermögens als nicht aussichtsreich erscheint, ein Abbruch der Geschäftsbeziehung zu dem Zulieferer geboten ist.

#### Mittelbare Zulieferer

Gemäß § 9 Abs. 3 Nr. 3 LkSG muss das Unternehmen gegenüber **mittelbaren Zulieferern** anlassbezogen unverzüglich ein **Konzept zur Verhinderung, Beendigung oder Minimierung** erstellen und umsetzen, wenn dem Unternehmen tatsächliche Anhaltspunkte vorliegen, die eine Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht bei mittelbaren Zulieferern möglich erscheinen lassen (substantiierte Kenntnis). Ziel des Konzeptes ist es, Abhilfe zu schaffen. Die Anforderungen richten sich entsprechend nach § 7 Abs. 2 LkSG (s. o.), soweit durch eine Rechtsverordnung gemäß § 9 Absatz 4 nichts Näheres geregelt worden ist.

#### **Wirksamkeit (§ 6 Abs. 5 und § 7 Abs. 4 LkSG)**

Gemäß § 4 Abs. 1 Satz 1 LkSG sind Unternehmen dazu verpflichtet, ein angemessenes und wirksames Risikomanagement zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten einzurichten. **Wirksam** sind solche Maßnahmen, die es ermöglichen, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken zu erkennen und zu minimieren sowie Verletzungen menschenrechtsbezogener oder umweltbezogener Pflichten zu verhindern, zu beenden oder deren Ausmaß zu minimieren, wenn das Unternehmen diese Risiken oder Verletzungen innerhalb der Lieferkette **verursacht** oder **dazu beigetragen** hat (§ 4 Abs. 2 LkSG). Im Gleichlauf mit der Gesetzesbegründung der Bundesregierung bedeutet „verursachen“ grundsätzlich, dass das Unternehmen das Risiko unmittelbar allein hervorgerufen hat oder durch seine Handlung zu der Entstehung bzw. Verstärkung (kausal) beigetragen hat. Der Bezug zur Lieferkette stellt insoweit klar, dass das Risiko beim Unternehmen selbst, d. h. im eigenen Geschäftsbereich, bei einem unmittelbaren Zulieferer oder einem mittelbaren Zulieferer liegen kann.

Die **Wirksamkeit der Präventionsmaßnahmen** ist nach § 6 Abs. 5 Satz 1 LkSG und die **Wirksamkeit der Abhilfemaßnahmen** ist nach § 7 Abs. 4 Satz 1 LkSG einmal im Jahr sowie anlassbezogen zu überprüfen, wenn das Unternehmen mit einer wesentlich veränderten oder wesentlich erweiterten Risikolage im eigenen Geschäftsbereich oder beim unmittelbaren Zulieferer rechnen muss, etwa durch die Einführung neuer Produkte, neuer Projekte oder eines neuen Geschäftsfeldes. Erkenntnisse aus der Bearbeitung von Hinweisen im Rahmen des Beschwerdeverfahrens (vgl. Handlungsanleitung zum Kernelement „Beschwerdemechanismus“) sind zu berücksichtigen (§ 6 Abs. 5 Satz 2 und § 7 Abs. 4 Satz 2 LkSG). Die Maßnahmen sind bei Bedarf unverzüglich zu aktualisieren (§ 6 Abs. 5 Satz 3 und § 7 Abs. 4 Satz 3 LkSG).

### Wie werden ausgewählte Begriffe im LkSG und in der Gesetzesbegründung beschrieben?

Die Präventions- und Abhilfemaßnahmen haben angemessen zu sein. Die **angemessene** Weise eines Handelns, das den Sorgfaltspflichten genügt, bestimmt sich gemäß § 3 Abs. 2 LkSG nach:

1. Art und Umfang der Geschäftstätigkeit des Unternehmens,
2. dem Einflussvermögen des Unternehmens auf den unmittelbaren Verursacher eines menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risikos oder der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht,
3. der typischerweise zu erwartenden Schwere der Verletzung, der Umkehrbarkeit der Verletzung und der Wahrscheinlichkeit der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht sowie
4. nach der Art des Verursachungsbeitrages des Unternehmens zu dem menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiko oder zu der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht.

Dabei gilt gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung zusammenfassend für alle geregelten Sorgfaltspflichten: Je stärker die Einflussmöglichkeit eines Unternehmens ist, je wahrscheinlicher und schwerer die zu erwartende Verletzung der geschützten Rechtsposition und je größer der Verursachungsbeitrag eines Unternehmens ist, desto größere Anstrengungen können einem Unternehmen zur Vermeidung

oder Beendigung einer Verletzung zugemutet werden. Je anfälliger eine Geschäftstätigkeit nach Produkt und Produktionsstätte für menschenrechtliche Risiken ist, desto wichtiger ist die Überwachung der Lieferkette.

In Bezug auf mittelbare Zulieferer sind unverzüglich anlassbezogen Präventionsmaßnahmen gegenüber dem Verursacher zu verankern sowie ein Konzept zur Verhinderung, Beendigung oder Minimierung zu erstellen und umzusetzen, wenn dem Unternehmen substantiierte Kenntnisse vorliegen. Kenntnisse können beispielsweise über das Beschwerdeverfahren gemäß § 8 LkSG, über eigene Erkenntnisse, über die zuständige Behörde oder andere Informationsquellen wie die öffentliche Berichterstattung vorliegen. Substantiiert ist die Kenntnis, wenn dem Unternehmen überprüfbare und ernstzunehmende Informationen über eine mögliche menschenrechtliche oder umweltbezogene Verletzung bei mittelbaren Zulieferern vorliegen. Tatsächliche Anhaltspunkte für eine substantiierte Kenntnis können zum Beispiel Berichte über die schlechte Menschenrechtslage in der Produktionsregion, die Zugehörigkeit eines mittelbaren Zulieferers zu einer Branche mit besonderen menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiken, frühere Vorfälle beim mittelbaren Zulieferer sowie Informationen über Risiken in einer bestimmten Region sein, in denen ein Unternehmen oder mehrere Zulieferer tätig sind.





## Auch Umweltschädigungen können zu Menschenrechtsverletzung führen

Mit der Geschäftstätigkeit von Unternehmen und den Geschäftsbeziehungen in Liefer- und Wertschöpfungsketten sind unvermeidlich immer auch Auswirkungen auf die Umwelt verbunden, die direkt und indirekt zu menschenrechtlichen Risiken und nachteiligen Auswirkungen auf die Menschenrechte führen können. Das Handeln von Unternehmen und damit verbundene Umweltschädigungen können dabei auch zu menschenrechtsrelevanten Risiken führen sowie direkte und indirekte nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte haben. Durch die Verunreinigung von Luft, Wasser und Boden kann etwa die Lebensgrundlage lokaler Bevölkerungsgruppen gefährdet werden. Entzieht ein Unternehmen in einer Region mit Wasserknappheit zu viel Grundwasser, kann beispielsweise auch das Recht auf einen angemessenen Lebensstandard verletzt werden. Auch der unsachgemäße Umgang mit gefährlichen Abfällen kann zu Menschenrechtsverletzungen führen, wenn dadurch etwa die Gesundheit von Personen gefährdet wird. Davon abgesehen kann beispielsweise die mutwillige Zerstörung

kultureller und ritueller Orte einen Verstoß gegen Menschenrechte darstellen, da sie Menschen in ihrem Recht auf Teilhabe am kulturellen Leben einschränkt. Die Präventions- und Abhilfemaßnahmen haben daher auch, zumindest implizit, Umweltschädigungen zu berücksichtigen, insofern diese nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte haben können und somit im Rahmen der Risikoanalyse identifiziert wurden.

Im LkSG beziehen sich umweltbezogene Pflichten explizit auf das Verbot der Herbeiführung einer schädlichen Bodenveränderung, Gewässerverunreinigung, Luftverunreinigung, schädlicher Lärmemissionen und übermäßigen Wasserverbrauchs sowie das Verbot der Herstellung, Verwendung und Behandlung von Quecksilber, die Produktion und Verwendung von persistent organischen Schadstoffen, die nicht umweltgerechte Handhabung, Sammlung, Lagerung und Entsorgung von Abfällen sowie die Ausfuhr und Einfuhr gefährlicher Abfälle.



# 4. Wie kann Ihr Unternehmen die Anforderungen schrittweise umsetzen?

Staaten haben die Pflicht, die Menschenrechte zu schützen. Unternehmen tragen Verantwortung, die Menschenrechte in ihren Liefer- und Wertschöpfungsketten zu achten. Somit kommt sowohl den Staaten als auch der Wirtschaft eine große Verantwortung zu. Um als Unternehmen nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen zu begegnen, sind Sie aufgefordert, angemessene Maßnahmen zur Prävention sowie Abhilfe und bei Bedarf Wiedergutmachung sowie Verfahren zur Wirksamkeitskontrolle durchzuführen. Wie Sie solche Maßnahmen und deren Ergebnisse dokumentieren und berichten müssen, wird in der separaten Handlungsanleitung zum Kernelement „Berichterstattung“ erläutert.

---

## 4.1 Umsetzungsschritt 1: Ergebnisse der Risikoanalyse als Grundlage heranziehen

Mithilfe einer regelmäßigen Risikoanalyse ermittelt, bewertet und priorisiert Ihr Unternehmen systematisch die Menschenrechtsrisiken entlang seiner Liefer- und Wertschöpfungskette (vgl. Handlungsanleitung zum Kernelement „Risikoanalyse“). In die Risikoanalyse fließen auch die Erkenntnisse aus Beschwerdemechanismen (vgl. Handlungsanleitung zum Kernelement „Beschwerdemechanismus“) und anderen formellen sowie informellen Prozessen ein, über die Bedenken, Hinweise oder Beschwerden vorgebracht werden (z. B. Fragebögen, Austausch im Rahmen von Audits, Mitarbeiter\*innenbefragungen, HR- oder Compliance-Prozesse, strukturierte Stakeholderdialoge, Ad-hoc-Gespräche). Dieser Ansatz ergänzt das klassische betriebswirtschaftliche Risikomanagement

der Unternehmen (Outside-in-Perspektive) um die Auswirkungen der Unternehmensaktivität auf Mensch und Umwelt (Inside-out-Perspektive). Dadurch erlangen Sie einerseits Einsicht darin, welche Auswirkungen Ihre eigene unternehmerische Tätigkeit auf Menschen und Umwelt verursacht, andererseits darin, welche menschenrechtlichen Folgen durch Ihre Geschäftsbeziehungen mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen verbunden sind.

### **Die Risikoanalyse ist die Grundlage, um Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung festzulegen**

Ihr Unternehmen ist aufgefordert, allen identifizierten potenziell und tatsächlich nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen in angemessener Weise zu begegnen. Dies gilt sowohl für Auswirkungen, die Ihr Unternehmen selbst verursacht oder zu denen Ihr Unternehmen beiträgt, als auch für solche, die mit der Geschäftstätigkeit, den Produkten oder den Dienstleistungen Ihres Unternehmens verbunden sind (vgl. Umsetzungsschritt 3). Um den potenziell und tatsächlich nachteiligen Auswirkungen angemessen zu begegnen, müssen Sie die Erkenntnisse aus der Risikoanalyse in die internen Geschäftsbereiche integrieren und Maßnahmen ergreifen.

Ziel der Maßnahmen ist es, menschenrechtliche Risiken und Rechtsgutsverletzungen zu verhüten, zu beenden oder zumindest zu mildern und bei Bedarf wiedergutzumachen:

- **Prävention: Potenziell nachteilige Auswirkungen – bzw. menschenrechtliche Risiken –** müssen Sie verhüten oder zumindest das Risiko des Eintretens und die Schwere der Auswirkungen so weit wie möglich vermindern.

- **Abhilfe und Wiedergutmachung: Tatsächlich nachteilige Auswirkungen** – bzw. Menschenrechtsverletzungen – müssen Sie beenden oder zumindest mildern, wiedergutmachen und deren (erneutes) Eintreten verhindern.

Auch wenn die Risikoanalyse die Grundlage für Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung bildet, können Unternehmen, die ihre Risiken noch nicht identifiziert und bewertet haben, bereits erste Maßnahmen anstoßen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn (potenziell) nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte akut, schwerwiegend und bereits bekannt oder absehbar sind. Rückblickend sind solche Maßnahmen im Licht der Ergebnisse einer menschenrechtlichen Risikoanalyse dann zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

### Die schwersten menschenrechtlichen Auswirkungen werden als erstes angegangen

In der Praxis kann es bei komplexen und geografisch weit verzweigten Wertschöpfungsnetzwerken schwierig sein, alle Risiken und Auswirkungen sofort und zur gleichen Zeit zu adressieren. Wie soll etwa damit umgegangen werden, wenn Risiken aus mangelhaften Brandschutzmaßnahmen bei einzelnen unmittelbaren Lieferanten, die Gefahr von Gesundheitsschäden aufgrund von Boden- und Gewässerverunreinigung in einer Region und potenzielle Kinderarbeit bei mittelbaren Lieferanten identifiziert wurden?

Der NAP und anerkannte Referenzinstrumente wie die VN-Leitprinzipien oder die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sehen vor, dass Unternehmen sich prioritär auf die (potenziellen) Auswirkungen konzentrieren, die am **schwerwiegendsten** sind, d. h. den größten Schaden für Menschen verursachen (können) (vgl. Infobox: Die drei Kriterien der Schwere). Schritt für Schritt können sie dann alle weiteren (potenziellen) Auswirkungen adressieren. Die Handlungsanleitung zum Kernelement „Risikoanalyse“ konkretisiert die Umsetzungsschritte, die notwendig sind, um potenziell und tatsächlich nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen zu bewerten.

In der Praxis kann es vorkommen, dass Lieferanten Schwierigkeiten haben, Maßnahmen zu priorisieren, da sie von verschiedenen Kund\*innen unterschiedliche Anforderungen darüber erhalten, wie dringlich

die Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe oder Wiedergutmachung sind. Solche Unterschiede in der Bewertung lassen sich durch den Fokus auf die Kriterien der Schwere zum Teil beheben und können bereits beim Aushandeln von Verträgen, etwa mit Blick auf Auditrechte, berücksichtigt werden. Wichtig ist auch, dass verschiedene Unternehmen ihre Sorgfaltsanforderungen an Lieferanten überall dort möglichst bündeln oder konsistent gestalten, wo mit denselben Lieferanten Geschäftsbeziehungen bestehen und hohe Überschneidungen vorliegen.



### Die drei Kriterien der Schwere menschenrechtlicher Auswirkungen

Die Schwere nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen wird anhand von drei Kriterien bewertet: Mit dem **Ausmaß** kommt der Grad der Beeinträchtigung zum Ausdruck, d. h. wie stark die Menschenrechte tatsächlich oder potenziell beeinträchtigt werden.

**Beispiel:** Die Beeinträchtigung der körperlichen Unversehrtheit ist meist größer, wenn aufgrund mangelhaften Arbeitsschutzes ein Mensch ein Körperteil verliert, als wenn hohe Arbeitsbelastung sich gesundheitlich bemerkbar macht.

Der **Umfang** bestimmt sich nach der Anzahl der Menschen, die tatsächlich oder potenziell von der nachteiligen Auswirkung betroffen sind. **Beispiel:** Fehlt es in einer Produktionsstätte an Vorkehrungen zum Brandschutz, ist die gesamte Belegschaft betroffen, während unzureichende Schutzkleidung beim Umgang mit Chemikalien lediglich jene Mitarbeiter\*innen betrifft, die in diesem Fachbereich tätig sind.

Die **Unumkehrbarkeit** drückt aus, inwieweit die Folgen der nachteiligen Auswirkung unumkehrbar sind bzw. ob die Möglichkeit besteht, den Zustand vor einer potenziellen Verletzung wiederherzustellen. **Beispiel:** Schwere körperliche Verletzungen mit bleibenden Schäden oder gar der Tod von Personen sind kaum bzw. nicht zu beheben oder zu kompensieren, ebenso wenig wie die dauerhafte Beeinträchtigung eines Ökosystems, die Menschen die Lebensgrundlage nimmt.



## Zusammenhang zwischen umweltbezogenen Sorgfaltspflichten und der Achtung sowie Wahrung der Menschenrechte

Umweltbezogene Sorgfaltspflichten sind ein wichtiger Hebel zur Prävention von Menschenrechtsverletzungen. In der Fallstudie [Der Fall von Cerro Matoso – Kolumbien](#) von Germanwatch wird erläutert, warum es eine umweltbezogene Sorgfaltspflicht in Rohstofflieferketten

braucht. Das Diskussionspapier [Über die Notwendigkeit und Wirkung umweltbezogener Sorgfaltspflichten](#) von Germanwatch leistet damit einen wichtigen Beitrag zum Diskurs im Rahmen eines deutschen und europäischen Lieferkettengesetzes.



## Korruption und die Verletzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten

Für die Achtung von Menschenrechten spielt auch die Bekämpfung von Korruption und Bestechung eine wichtige Rolle. Wie Studien, etwa von Transparency International zeigen, treten Menschenrechtsverletzungen sowie Korruption häufiger in Staaten auf, wo es etwa an Rechtsstaatlichkeit mangelt, Institutionen schwach sind und viel Armut herrscht. Menschenrechtliche Risiken, die in diesen Ländern auftreten können, sind etwa die Beeinträchtigung der Gesundheit sowie Sicherheit von Beschäftigten und der lokalen Bevölkerung, Diskriminierung, Probleme bei der Vereinigungsfreiheit und die Verletzung der Rechte indigener Völker.

Für menschenrechtliche Sorgfaltprozesse empfiehlt sich deshalb folgendes zu beachten:

- Im Rahmen der menschenrechtlichen Risikoanalyse sollten Unternehmen berücksichtigen, dass das Vorliegen von Korruption und Bestechung ein Indiz für Menschenrechtsverletzungen sein kann.
- Bei der Entwicklung von Regelwerken und Prozessen zur Achtung der Menschenrechte sollte erwogen werden, Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung als Querschnittsaufgabe zu berücksichtigen.

- Unternehmen sollten Antikorruption in ihre Geschäftsprozesse integrieren und die Antikorruptionsverpflichtung entlang ihrer Lieferketten weitergeben. Sollten solche Prozesse nicht bereits im Unternehmen vorhanden sein, bietet der Ausbau menschenrechtlicher Sorgfaltprozesse einen passenden Anlass und die Möglichkeit, Synergieeffekte zu nutzen.
- In der Umsetzung empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit zwischen der Compliance-Abteilung und den für die Achtung der Menschenrechte zuständigen Unternehmensbereichen.

Beispielhafte Publikationen zur weiterführenden Lektüre: [Korruption und Menschenrechte](#), Grundsatzartikel von Prof. Dr. Anne Peters, in: Juristen Zeitung, 4. März 2016; [Integrating Human-Rights in the Anti-Corruption Agenda](#), Studie des International Council on Human Rights Policy mit Transparency International, 2010; [Corruption and Human Rights: Making the Connection](#), Studie des International Council on Human Rights Policy mit Transparency International, 2009.



## 4.2 Umsetzungsschritt 2: Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Maßnahmen schaffen

Unternehmen können menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen am besten angemessen und zeitnah angehen, wenn sie ihre Selbstverpflichtung zur Achtung der Menschenrechte im gesamten Unternehmen verankert haben.

Die Verankerung im Unternehmen können Sie erleichtern, indem Sie die folgenden Rahmenbedingungen schaffen:

- **Binden Sie die Führungsebene ein:** Die Gesamtverantwortung für den Umgang mit (potenziellen) Menschenrechtsverletzungen und menschenrechtlichen Risiken sollte auf einer rechenschaftspflichtigen Führungsebene bzw. bei verantwortlichen Entscheidungsträger\*innen (z. B. Vorstand, Geschäftsführung) liegen. Achten Sie bei der Zuweisung der Gesamtverantwortung darauf, Interessenkonflikte zu vermeiden. Diese können zum Beispiel entstehen, wenn versucht wird, einerseits die Wirksamkeit von Maßnahmen sicherzustellen und andererseits die Aktivitäten bestimmter Unternehmensbereiche zu verteidigen. Ein anderes Beispiel ist die übergeordnete Entscheidung, menschenrechtsbezogene Kriterien bei der Auswahl von Lieferanten zu berücksichtigen, während die Zusammenarbeit mit bestimmten Lieferanten, deren Produkte als entscheidend angesehen werden, unausweichlich erscheint.

*Achten Sie bei der Zuweisung der Gesamtverantwortung darauf, Interessenkonflikte zu vermeiden.*

- **Stellen Sie Mittel bereit:** Stellen Sie angemessene personelle Ressourcen und finanzielle Mittel für die Entwicklung und Umsetzung wirksamer Maßnahmen verbindlich in Ihrem Budget bereit (z. B. für den Aufbau von Kapazitäten, Schulungen, Audits oder die Beteiligung von Rechteinhaber\*innen).

- **Legen Sie Verantwortlichkeiten und Aufgaben fest:** Die Verantwortung für den Umgang mit nachteiligen Auswirkungen ist in einer oder mehreren relevanten Funktionen klar zu definieren, z. B.:
  - Einkauf – Berücksichtigung menschenrechtsbezogener Kriterien bei der Auswahl von Lieferanten
  - Compliance und Rechtsabteilung – Wahrnehmung von Kontrollfunktionen, um Sorgfaltspflichten einzuhalten sowie menschenrechtsbezogene Erwartungen in Verträgen mit Dritten zu verankern
  - Produktverantwortung – Berücksichtigung potenziell nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen bei der Gestaltung von Produkten
  - Personalabteilung – Beachtung der Gleichbehandlung von Bewerber\*innen in Auswahlprozessen
  - Arbeits- und Gesundheitsschutz – Gestaltung der Produktionsstätten zur Prävention von Unfällen
  - Nachhaltigkeit – Sicherstellung der vollständigen und ausgewogenen Berichterstattung über menschenrechtliche Auswirkungen
  - Datenschutz – Schutz der Mitarbeiter\*innen und Geschäftspartner vor der Beeinträchtigung der Privatsphäre durch unbefugte Erhebung, Speicherung und Weitergabe personenbezogener Daten
  - Umweltschutz – betriebliches Umweltmanagement zur Sicherstellung einer ressourcenschonenden Produktion, die etwa Wasserengpässe für die lokale Bevölkerung vermeidet oder nicht weiter verschärft
- **Achten Sie auf Verbindlichkeit und formalisieren Sie Vorgaben:** Spezifizieren Sie die menschenrechtliche Erwartungshaltung Ihres Unternehmens in Strategien, Richtlinien und Verfahrensbeschreibungen (z. B. Grundsatzklärung, Verhaltenskodex, Einkaufsrichtlinie, Arbeitssicherheitsstandards, Personalstrategie, Risikomanagementprozess).
- **Definieren Sie Entscheidungsprozesse und -strukturen:** Bestimmen Sie bereichsübergreifende Gremien, über die Sie Informationen zusammentragen und in denen Entscheidungen nach klar geregelten Prozessen (z. B. Entscheidungsbäume, Szenarien) ablaufen. Lassen Sie Erkenntnisse aus der Risikoanalyse und über tatsächlich nachteilige Auswirkungen in relevante Entscheidungen einfließen (z. B. Auswahl von Lieferanten, Geschäftspartnern)

und Kund\*innen, Personalentscheidungen, Investitionsentscheidungen, Standortentscheidungen). Stoßen Sie Entscheidungsprozesse bei jeder neu identifizierten Auswirkung an (z. B. immer dann, wenn der Grad der Auswirkung einen eigens definierten Schwellenwert überschreitet).

- **Legen Sie Aufsichtsverfahren fest:** Um die Einhaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten zu überprüfen, sollten Sie angemessene Aufsichtsverfahren festlegen (z. B. interne Revision, internes Kontrollsystem, interne und externe Auditierungen).
- **Binden Sie Stakeholder ein:** Richten Sie effektive Prozesse in Ihrem Unternehmen ein, um bei Bedarf auf unabhängige Menschenrechtsexpertise (z. B. Wissenschaftler\*innen, Menschenrechtsexpert\*innen, NRO, staatliche Stellen) zurückgreifen zu können. Konsultieren Sie bei der Festlegung von Maßnahmen und bei der Wirksamkeitskontrolle (potenziell) Betroffene oder deren legitime Interessenvertretungen (z. B. Gewerkschaften, zivilgesellschaftliche Organisationen).
- **Verursachen (Cause):** Eine Verursachung liegt vor, wenn Ihr Unternehmen in einem kausalen Zusammenhang für den entstandenen Schaden verantwortlich gemacht werden kann. Dies ist zum Beispiel bei folgenden Schäden der Fall: gefährliche Arbeitsbedingungen im eigenen Betrieb durch fehlende Sicherheitsausrüstung, Kontaminierung der Trinkwasserversorgung einer Gemeinde durch das Einleiten chemischer Abwässer oder Gestaltung von Schichtdienst in späten Abendstunden unter dem Wissen, dass es in der Umgebung bei Dunkelheit häufig zu bewaffneten Überfällen kommt.
- **Beitragen (Contribute):** Ein Beitrag zu einer Menschenrechtsverletzung liegt vor, wenn Ihr Unternehmen die nachteilige Auswirkung gemeinsam mit anderen Akteuren verursacht oder aufgrund seines Handelns zu Auswirkungen beiträgt, die von anderen Akteuren verursacht wurden, etwa weil es diese dazu in die Lage versetzt oder dafür Anreize schafft. Das kann zum Beispiel die Weitergabe von Informationen über das Internetnutzungsverhalten von Mitarbeiter\*innen an eine Regierung beinhalten, die diese Daten zur Verfolgung politischer Dissidenten nutzt, oder auch die kurzfristige Änderung von Produktanforderungen an Zulieferer ohne Anpassung von Fristen und Preisen, die der Zulieferer nur unter Verletzung von Arbeitsnormen erfüllen kann, sowie die Gründung eines Joint Venture (bei Minderheitsbeteiligung) mit einem risikobehafteten Partner.
- **Verbunden sein (Linked):** Eine Verbindung besteht, wenn die Menschenrechtsverletzungen infolge der Geschäftsbeziehungen des Unternehmens mit seiner Geschäftstätigkeit, seinen Produkten oder seinen Dienstleistungen unmittelbar verbunden sind. Ihr Unternehmen ist hierbei nicht direkt für die nachteilige Auswirkung verantwortlich, kann aber durch eine Geschäftsbeziehung in Verbindung dazu stehen. Beispiele für eine Verbindung zu einer Menschenrechtsverletzung sind: die Beschaffung von Lederprodukten aus Betrieben, die entgegen vertraglicher Verpflichtungen Arbeit an Kinder vergeben, der Verkauf von Produkten an Kund\*innen, bei denen die Gefahr einer missbräuchlichen Nutzung des Produkts besonders groß ist, mangelnde Arbeitssicherheitsmaßnahmen in Minen in der vorgelagerten Lieferkette, mit der Ihr Unternehmen über die in bezogenen Komponenten enthaltenen Rohstoffe verbunden ist, oder der Bezug von Mineralien aus einer Region, in der die lokale Industrie das Trinkwasser stark verschmutzt und so Gesundheitsschäden bei der lokalen Bevölkerung verursacht.

## 4.3 Umsetzungsschritt 3: Verursachungsbeitrag und Einflussvermögen bestimmen

Um angemessene Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung festzulegen und umzusetzen ist entscheidend, wie eng Ihr Unternehmen mit einer tatsächlich oder potenziell nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkung verbunden ist. Je näher Ihr Unternehmen der drohenden oder bereits eingetretenen Verletzung steht und je mehr es dazu beiträgt, desto größer müssen die Anstrengungen sein, die (potenzielle) Verletzung zu beenden oder zumindest zu mindern. Prüfen Sie daher zunächst, ob Sie die ermittelten nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen verursacht oder dazu beigetragen haben, oder ob Ihr Unternehmen lediglich damit verbunden ist. Im Folgenden erfahren Sie, welche Arten von Verursachungsbeitrag unterschieden werden:



## Wie ist der Verursachungsbeitrag im LkSG geregelt?

Im LkSG wird zwischen „verursachen“ und „beitragen“ unterschieden. Der Begriff „verbunden sein“ wird nicht verwendet. Der Verursachungsbeitrag richtet sich folglich danach, ob das Unternehmen die nachteilige Auswirkung allein oder gemeinsam mit einem anderen Akteur verursacht hat oder ob es mittelbar einen Beitrag dazu geleistet hat. Das LkSG konzentriert sich hierbei vorrangig auf den eigenen Geschäftsbereich des Unternehmens sowie seine unmittelbaren und mittelbaren Zulieferer.



## Sie wollen die Beziehung Ihres Unternehmens zu nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen besser verstehen?

Der Leitfaden [Doing Business with Respect for Human Rights](#) von Shift, Oxfam und Global Compact Network Netherlands erläutert detailliert und anhand von Beispielen, wie der Verursachungsbeitrag von Unternehmen zu Menschenrechtsverletzungen eingeordnet werden kann (siehe S. 64 ff.).

Abhängig vom Verursachungsbeitrag Ihres Unternehmens bestimmen sich nun die **Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung**, die Ihr Unternehmen umsetzen muss:

Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung von Menschenrechtsverletzungen in Abhängigkeit des Verursachungsbeitrags		
Verursachungsbeitrag	Tatsächliche Auswirkung bzw. Menschenrechtsverletzung	Potenzielle Auswirkung bzw. menschenrechtliches Risiko
Verursachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auslösende Aktivität beenden</li> <li>• wiedergutmachen</li> <li>• erneutes Eintreten verhüten/Risiko weitmöglichst mildern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verhüten/Risiko weitmöglichst mildern</li> </ul>
Beitragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beitragende Aktivität beenden</li> <li>• Beitrag wiedergutmachen</li> <li>• Einflussvermögen zur weitmöglichen Milderung verbleibender Auswirkungen (vergrößern und) nutzen</li> <li>• erneuten Beitrag verhüten/Risiko weitmöglichst mildern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag verhüten/Risiko weitmöglichst mildern</li> </ul>
Verbunden sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussvermögen (vergrößern und) nutzen, um verursachende/beitragende dritte Partei zur Beendigung oder Milderung zu bewegen</li> <li>• ggf. selbst Maßnahmen zur Milderung und Verhütung ergreifen</li> <li>• ggf. Geschäftsbeziehung beenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussvermögen (vergrößern und) nutzen, um verursachende/beitragende dritte Partei zur Verhütung zu bewegen</li> <li>• ggf. Geschäftsbeziehung beenden</li> </ul>

## Maßnahmen risikobasiert und nachvollziehbar auswählen



Im täglichen Geschäftsablauf kann es schwierig und zeitaufwendig sein, den Verursachungsbeitrag für jede (potenziell) nachteilige Auswirkung trennscharf zu bestimmen. Daher gilt folgende Faustregel: Setzen Sie die Ressourcen Ihres Unternehmens dahingehend ein, dass Sie für Ihre priorisierten Risiken diejenigen Maßnahmen ergreifen, die zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung am erfolgversprechendsten sind, um Menschenrechtsverletzungen zu beenden, zu verhüten oder zu mildern, und dokumentieren Sie ihre Entscheidung.

Sie sehen: Sofern Ihr Unternehmen die (potenzielle) Menschenrechtsverletzung nicht selbst verursacht oder dazu beigetragen hat, liegt eine wichtige Maßnahme zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung darin, das Einflussvermögen Ihres Unternehmens zu nutzen bzw. zu vergrößern. Damit dies gelingt, ist es notwendig, Ihr Einflussvermögen auf die verursachende Partei besser zu verstehen (vgl. Infobox: Welche Faktoren bestimmen Ihr Einflussvermögen auf eine dritte Partei?).

## Welche Faktoren bestimmen Ihr Einflussvermögen auf eine dritte Partei?



Anhand der folgenden beispielhaften Fragen können Sie Ihr Einflussvermögen untersuchen:

- In welchem Maß beherrscht Ihr Unternehmen die dritte Partei (z. B. bei Beteiligungen und weiteren direkten Geschäftsbeziehungen)?
- Wie lange währt die Geschäftsbeziehung bereits?
- Wie sind die Vertragsbedingungen zwischen Ihrem Unternehmen und der dritten Partei gestaltet?
- Wie hoch wäre der Aufwand bei einem Lieferantenwechsel in der laufenden Produktion, z. B. aufgrund von Produktionsausfällen?
- Welchen Anteil macht Ihr Unternehmen am Geschäft der dritten Partei aus?
- Ist es Ihrem Unternehmen möglich, Anreize für die dritte Partei zu schaffen?

- Wie verläuft die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren?
- Hat Ihr Unternehmen die Möglichkeit, Einfluss auf die Regulierung zu Sorgfaltspflichten zu nehmen?

In Anlehnung an [The Corporate Responsibility to Respect Human Rights – An Interpretive Guide \(2012\)](#), S. 49.

Das Einflussvermögen wird auch durch den Status der Geschäftsbeziehung bedingt. So kann es im Rahmen des Vergabeprozesses vor der tatsächlichen Beauftragung etwa besonders groß sein, weil Ihr Unternehmen die Auftragsvergabe als Anreizmittel verwenden kann. Sobald eine aktive Lieferbeziehung besteht, spielen andere Faktoren wie Vertragsbedingungen und drohender Aufwand bei Lieferantenwechsel eine Rolle. Zur Beurteilung des Einflussvermögens empfiehlt sich daher eine prozessuale Betrachtung.

## Bestimmen Sie Ihr Einflussvermögen

Im Kontext menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten wird unter Einflussvermögen die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, Veränderungen in unrechtmäßigen Praktiken herbeizuführen, die von einer dritten Partei verursacht werden oder zu denen sie beiträgt. In Abhängigkeit Ihres Einflussvermögens ergeben sich für Unternehmen folgende Möglichkeiten, um mit nachteiligen Auswirkungen umzugehen, die es nicht selbst verursacht:

1. **Einflussvermögen vorhanden:** Üben Sie **Einfluss aus**, um die Auswirkung zu beenden, zu mildern und zu verhüten, z. B.:
  - Vereinbaren Sie Korrekturmaßnahmenpläne im Rahmen von Auditprozessen (wie etwa die Einrichtung bestimmter Arbeitsschutzstandards) und verfolgen Sie diese Maßnahmen entsprechend nach.
  - Unterstützen Sie beim Auf- und Ausbau von Kapazitäten im Sinne der Weitergabe von Wissen, Kompetenzen, Strukturen sowie Systemen.
  - Halten Sie mit Betroffenen und Verursacher\*innen von Menschenrechtsverletzungen Führungsdialoge, um das Verständnis füreinander zu schärfen und so eine Verbesserung der Situation der Betroffenen zu erwirken.

- Bauen Sie vertrauensvolle Beziehungen durch langfristige Lieferbeziehungen und eine Preisgestaltung auf, die existenzsichernde Löhne sowie Arbeits- und Umweltschutz ermöglicht.
- Passen Sie Vertragsklauseln zur Aufnahme von Anforderungen an menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse oder zur Geltendmachung bestehender vertraglicher Vereinbarungen an.
- Streichen Sie Unternehmen temporär von Vergabelisten oder setzen Sie als letztes Mittel die Geschäftsbeziehung aus (bzw. drohen es an).
- Führen Sie Menschenrechtskriterien ein, die für die Auftragsvergabe bzw. Nichtbeauftragung zwingend relevant sind, falls die Geschäftsbeziehung noch nicht etabliert wurde und keine Aussicht auf Beendigung, Milderung oder Verhütung nachteiliger Auswirkungen besteht.

2. **Mangel an Einflussvermögen:** Bemühen Sie sich, den **Einfluss zu steigern**, um die Auswirkung zukünftig beenden, mildern oder verhüten zu können, z. B. durch:

- Anreize: Treffen Sie Vereinbarungen über zukünftige Geschäfte, unterstützen Sie beim Kapazitätsaufbau und -ausbau, heben Sie (Reputations-)Vorteile wegen der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen bzw. Nachteile bei der Beendigung der Geschäftsbeziehung hervor.
- Kooperationen: Schließen Sie sich mit anderen Akteuren unter Einhaltung von Compliance und Anti-Korruptionsvorschriften zusammen, z. B. im Rahmen von Branchendialogen, Multi-Stakeholder-Initiativen und in Verbänden.
- Nutzen Sie Mechanismen der Rechtsprechung: Unterlassungsklagen, Strafanzeigen, Erwirken einstweiliger Verfügungen u. Ä. Dabei sind etwaig bestehende Datenschutzvorgaben und Geheimhaltungsvereinbarungen zu berücksichtigen.
- Tauschen Sie sich mit staatlichen Stellen aus: Wirken Sie auf lokale oder zentrale Regierungen ein, um die Menschenrechtssituation vor Ort zu verbessern, z. B. durch die Umsetzung von Vorschriften, Kontrollen und Sanktionen. Entsprechende Austauschformate sollten, wo immer möglich, transparent gegenüber der Öffentlichkeit kommuniziert und etwaig bestehende Datenschutzvorgaben und Geheimhaltungsvereinbarungen berücksichtigt werden.

3. **Mangel an Einflussvermögen und keine Möglichkeit, den Einfluss zu steigern:** Wägen Sie ab, ob Sie die Geschäftsbeziehung (a) aufrechterhalten oder (b) beenden. Entsprechend dem Prinzip „Befähigung vor Rückzug“ sollte die Beendigung immer nur das Mittel letzter Wahl sein, weil Ihr Unternehmen dann den Hebel verliert, um zu einer Verbesserung der Menschenrechtssituation beizutragen. Einen Sonderfall bildet die Mittäterschaft an schwerwiegenden Menschenrechtsverletzungen. Ein Beispiel wäre, wenn direkte Lieferanten bewusst Kinderarbeit und gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen in großem Umfang und gar Todesfälle in Kauf nehmen. In diesem Fall sind die Geschäftsbeziehungen möglichst sofort zu beenden.

gung vor Rückzug“ sollte die Beendigung immer nur das Mittel letzter Wahl sein, weil Ihr Unternehmen dann den Hebel verliert, um zu einer Verbesserung der Menschenrechtssituation beizutragen. Einen Sonderfall bildet die Mittäterschaft an schwerwiegenden Menschenrechtsverletzungen. Ein Beispiel wäre, wenn direkte Lieferanten bewusst Kinderarbeit und gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen in großem Umfang und gar Todesfälle in Kauf nehmen. In diesem Fall sind die Geschäftsbeziehungen möglichst sofort zu beenden.

(a) Entscheidet sich Ihr Unternehmen, die Geschäftsbeziehung **aufrechtzuerhalten**, z. B. aus Mangel an zumutbaren Alternativen, und dauert das Risiko oder die Verletzung an, ist Folgendes zu berücksichtigen:

- Bemühen Sie sich fortlaufend, die Auswirkung zu mildern und zu verhüten.
- Seien Sie bereit, reputationsbezogene, finanzielle und rechtliche Konsequenzen, die mit der Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung und damit mit den nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen verbunden sind, zu tragen.
- Je schwerwiegender die Menschenrechtsverletzung durch dritte Parteien ausfällt, desto umgehender muss Ihr Unternehmen eine Veränderung beobachten können. Treten Veränderungen nicht zügig ein, sollten Sie erwägen, die Beziehung zu beenden.

(b) Entscheidet Ihr Unternehmen, die Geschäftsbeziehung **zu beenden**, weil

- die Verletzung sehr schwerwiegend ist,
  - eigenes Bemühen zur Abmilderung und Verhütung der Auswirkung wirkungslos bleibt,
  - dem Unternehmen keine anderen milderen Mittel zur Verfügung stehen sowie eine Erhöhung des Einflussvermögens nicht aussichtsreich erscheint und
  - auch in Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen keine Verbesserungen erzielt werden können,
- so ist Folgendes zu beachten: Sie sollten die nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen berücksichtigen, die potenziell mit der Beendigung der Geschäftsbeziehung verbunden sind (z. B. Wegfall der Geschäftsgrundlage bei der betroffenen dritten Partei, Verlust von Arbeitsplätzen und Einkommen bei Arbeitnehmer\*innen, potenzielle Verschlechterung der Situation für die Betroffenen, wenn ein anderes Unternehmen die entstandene Lücke einnimmt), und versuchen, diese durch zusätzliche Maßnahmen möglichst zu verhindern oder wenigstens zu mindern.



## Generell gilt „Befähigung vor Rückzug“

Der Rückzug Ihres Unternehmens sollte erst in Betracht kommen, wenn es bei schweren Menschenrechtsverletzungen, insbesondere mit irreversiblen Schäden, keine Aussicht auf Verbesserung gibt. Das Prinzip „Befähigung vor Rückzug“ gesteht den Unternehmen einen weiten Ermessensspielraum zu, wie und wie lange sie versuchen, die Lage zu verbessern, bevor sie einen Rückzug in Erwägung ziehen. Die Nichteingehung oder der Abbruch einer Geschäftsbeziehung muss dabei erst als allerletztes Mittel in Betracht gezogen werden. Verschiedene Optionen zum Umgang mit menschenrechtlichen Risiken können gemeinsam mit Zulieferern erarbeitet und umgesetzt werden, die Geschäftsbeziehung kann temporär ausgesetzt werden oder das Unternehmen kann sich im Rahmen von Brancheninitiativen mit anderen Unternehmen und weiteren (auch staatlichen) Akteuren zusammenschließen, um seinen Einfluss zu erhöhen. Auf diese Weise kann das Unternehmen erreichen, dass es auch bei unsicherer Menschenrechtsslage in einem Produktionsland geschäftlich aktiv ist. Branchendialogen und -initiativen kann hier eine besondere Rolle zukommen. Einen Sonderfall bieten Situationen, in denen Ihr Unternehmen durch seine Auswirkungen gegen das Völkerrecht verstößt oder wenn Geschäftspartner auf Sanktionslisten stehen. Hier sollte die unmittelbare Beendigung der Geschäftsbeziehung in Betracht gezogen werden.



## Beendigung von Geschäftsbeziehungen

Wann sollte Ihr Unternehmen die Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten und weiteren Geschäftspartnern beenden? Wann sind andere Mittel zu bevorzugen? Was ist, wenn das Beenden der Beziehung selbst nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen haben kann? Solchen Fragen widmet sich das Diskussionspapier [Should I Stay or Should I Go?](#) der niederländischen Nichtregierungsorganisation SOMO.



## Schwache Institutionen und Konflikte zwischen Menschenrechtsstandards und nationalem Recht

Es gibt Fälle, in denen sich Akteure, die für Menschenrechtsverletzungen mitverantwortlich sind, weigern, sich an Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung zu beteiligen. Solche Fälle erfordern in der Regel, dass die obere Führungsebene Ihres Unternehmens stärker eingebunden und alle relevante interne Expertise herangezogen wird. Allerdings können Situationen auch komplexerer Natur sein, wenn z. B. lokale Institutionen so schwach sind, dass sie die Maßnahmen nicht wirkungsvoll unterstützen können, oder die internationalen Menschenrechtsstandards nicht mit nationalen Rechtsvorschriften konvergieren. Insbesondere in solchen Fällen ist es ratsam, unabhängige staatliche und nichtstaatliche Expert\*innen einzubinden, z. B. zivilgesellschaftliche Organisationen oder Gewerkschaften. Multi-Stakeholder-Initiativen können hierfür ein passender Rahmen sein.





## Welches Einflussvermögen haben Sie bei Unternehmensbeteiligungen und Kooperationen?

Potenziell oder tatsächlich nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte, die bei einer dritten Partei, an der Ihr Unternehmen **minder- oder mehrheitsbeteiligt** ist, bzw. in einem **Joint Venture** Ihres Unternehmens auftreten, fallen unter Auswirkungen, zu denen Ihr Unternehmen beiträgt bzw. die es im Falle von kontrollierten Beteiligungen sogar verursacht. Somit ist Ihr Unternehmen verantwortlich, Maßnahmen zu ergreifen, um seinen Beitrag an den Auswirkungen zu beenden, wiedergutzumachen und zu verhüten sowie sein Einflussvermögen zu nutzen, um verbleibende Auswirkungen so weit wie möglich zu mildern. Das Einflussvermögen wird durch die Rechtsform sowie den Umfang der Beteiligung beeinflusst, aber auch durch die individuellen vertraglichen Ausgestaltungen.

Solche Implikationen lassen sich beispielhaft an den nachfolgenden Rechtsformen illustrieren:

- **GmbH:** Der Geschäftsführer einer GmbH unterliegt dem Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung. Ein Unternehmen kann daher als Mehrheitsgesellschafter oder zusammen mit anderen Gesellschaftern die Umsetzung von Maßnahmen anweisen.
- **AG:** Der Vorstand einer AG unterliegt grundsätzlich keinem Weisungsrecht, sondern der

Kontrolle durch den Aufsichtsrat.

Aktionäre haben somit formal rechtlich keine direkte Möglichkeit, die Umsetzung von Maßnahmen anzuweisen. In der Praxis können Aufsichtsrat und Aktionäre jedoch Einfluss auf den Vorstand ausüben. Beherrschungsvertrag: Durch diesen Unternehmensvertrag unterstellt eine AG oder KgaA die Leitung ihrer Gesellschaft einem anderen Unternehmen. Das beherrschte Unternehmen unterliegt damit dem Weisungsrecht des herrschenden Unternehmens, welches die Umsetzung von Maßnahmen direkt anweisen kann. So kann das herrschende Unternehmen etwa neue Richtlinien erlassen, die im beherrschten Unternehmen umzusetzen sind.

- **Joint Venture:** An einem Gemeinschaftsunternehmen sind mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmen beteiligt und nehmen Leitungs- und/oder Aufsichtsfunktionen wahr. Das Einflussvermögen der kooperierenden Partnerunternehmen richtet sich in der Regel nach dem wirtschaftlichen Wert, den das jeweilige Unternehmen eingebracht hat, und kann beispielsweise von rein strategischen Anweisungen bis hin zu Einfluss auf das operative Tagesgeschäft reichen.

Gerade dort, wo das Unternehmen nur ein eingeschränktes Einflussvermögen hat, können zunächst Maßnahmen zur Sensibilisierung und Befähigung eine zentrale Rolle spielen und den Weg für eine Verbesserung oder weitere Maßnahmen bereiten.





## Einblick in die unternehmerische Praxis: Drive Sustainability – eine Partnerschaft in der Automobilindustrie

Drive Sustainability ist eine Partnerschaft von 11 führenden Automobilunternehmen, die die Transformation hin zu einer zirkulären und nachhaltigeren Automobilwertschöpfungskette vorantreiben wollen. Die Initiative Drive Sustainability wurde von Automobilherstellern gegründet, um die Nachhaltigkeit in den Lieferketten der Automobilindustrie voranzutreiben, indem ein gemeinsamer Ansatz innerhalb der Branche gefördert und die Nachhaltigkeit in den gesamten Beschaffungsprozess integriert wird. Drive Sustainability organisiert Lieferantenschulungen in verschiedenen Ländern, Dialogver-

anstaltungen und lokale Netzwerke. Die Trainings sind auf die Gesetze und Bedingungen in jedem Land zugeschnitten und umfassen unter anderem die Themen soziale und ökologische Nachhaltigkeit, Geschäftsverhalten, Compliance und Lieferantenmanagement. Um eine gute Grundlage für verantwortungsvolle Beschaffung zu legen, hat Drive Sustainability einen standardisierten Prozess entwickelt, der Unternehmen dabei hilft, ihre Materialquellen im Hinblick auf Nachhaltigkeit einzuschätzen.

### Was ist vor der Aufnahme neuer Geschäftsbeziehungen zu beachten?

Erwägt Ihr Unternehmen, eine Geschäftsbeziehung (z. B. Beteiligung, Joint Venture) mit einer Partei einzugehen, die mit Menschenrechtsverletzungen in Verbindung gebracht wird oder wurde, sollte dies möglichst im Rahmen einer Vorabüberprüfung bewertet werden. Dazu sollten Sie zunächst folgende Frage beantworten: Hat Ihr Unternehmen genug Einflussvermögen (z. B. durch Vertragsbedingungen), um Verstöße im Zusammenhang mit seinen eigenen Tätigkeiten, Produkten oder Dienstleistungen zu beenden, zu mildern und zu verhüten? Kommen Sie zu der Einschätzung, dass der Einfluss ausreicht, kann die Geschäftsbeziehung möglicherweise als akzeptabel angesehen werden, vorausgesetzt, das Unternehmen ergreift tatsächlich entsprechende Maßnahmen. Kommen Sie zu der Einschätzung, dass Ihr Unternehmen nicht in der Lage ist, das Risiko von Menschenrechtsverletzungen zu mindern, ist es nicht ratsam, die Geschäftsbeziehung einzugehen. Gleichzeitig kann sich Ihr Unternehmen vor der Aufnahme der Geschäftsbeziehung in einer einflussreichen Position befinden, wenn die Vergabeentscheidung für den Geschäftspartner wichtig ist.

### Dilemma-Situationen: Was ist zu tun, wenn durch Maßnahmen anderweitige menschenrechtliche Nachteile entstehen?

Es kann in der Praxis Situationen geben, in denen Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung anderweitig nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen hervorrufen. So können Konflikte zwischen verschiedenen menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten entstehen, genauso wie zwischen menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten. Beispiele:

- Maßnahmen zum Verbot von Kinderarbeit können dazu führen, dass die betroffenen Kinder und ihre Familien in noch größere Armut oder Formen von Ausbeutung geraten, weil ihnen eine wichtige Einkommensquelle wegbricht.
- Die Entscheidung über den Verzicht auf Leder aufgrund ökologischer Gesichtspunkte kann zu einer erheblich reduzierten Wertschöpfung in der Fleisch- und Lederindustrie führen und aufgrund des zurückgehenden Umsatzes verschlechtern sich Arbeitsbedingungen in Gerbereien.
- Der Bezug von Rohstoffen aus einem Herkunftsland, in dem die Menschenrechtssituation besser ist als im ursprünglichen Bezugsland, kann die Menschenrechtssituation im ursprünglichen Land womöglich verschlechtern, weil den Betroffenen Erwerbsmöglichkeiten entzogen werden.



- Durch die Durchführung von Audits zur Überprüfung der Achtung der Menschenrechte und des Umweltschutzes können unter Umständen die Befragten negative Folgen erfahren, z. B. in Form von Repressalien durch ihre Arbeitgeber oder aus der lokalen Gemeinschaft.
- Die Akquisition von Land zur Errichtung von Produktionsstätten oder Anlagen zum Rohstoffabbau kann für die lokale Bevölkerung eine zusätzliche Erwerbsmöglichkeit darstellen, aber gleichzeitig den Verlust des Lebensraums indigener Völker bedeuten.
- Unternehmen können durch Investitionen in langfristige Projekte für mehr Stabilität und Planbarkeit in der betroffenen Region sorgen, aber gleichzeitig die empfangenden Stellen davon abhalten, höhere Menschenrechtsstandards anzuwenden, weil durch die sichere Finanzierung weniger Handlungsanreiz besteht.
- Positive ökologische Auswirkungen bezüglich Klimawandel, Biodiversität und Entwaldung sowie eine mögliche verbesserte Lage indigener Völker können dadurch beispielsweise schlechter werdenden Arbeitsbedingungen gegenüberstehen.

Es kann also vorkommen, dass Maßnahmen bestimmten Gruppen von Menschen helfen und/oder die Umwelt schützen, anderen Personen wiederum aber schaden (konfligierende Interessen). Sollten Maßnahmen zur Achtung bestimmter Menschenrechte andere Menschenrechte gefährden, sollten Sie evaluieren, ob alternative Maßnahmen möglich sind. Wo dies nicht der Fall ist, müssen Sie abwägen, z. B. durch die Berücksichtigung der Schwere der jeweiligen nachteiligen Auswirkung im Verhältnis zur Möglichkeit, eine nachteilige Auswirkung (weitestgehend) zu beenden. So können Maßnahmen gegen Kinderarbeit zum Beispiel gemeinsam mit lokalen Institutionen durch Aufklärungskampagnen in der Region, Bildungsprogramme für Kinder oder eine Steigerung der Löhne für Erwachsene begleitet werden.

### **Was tun, wenn die Maßnahmen eigenen Unternehmenszielen zuwiderlaufen?**

Auch wenn Unternehmen Menschenrechtsverletzungen weder vorsätzlich verursachen noch in Kauf nehmen, kann es in der Praxis vorkommen, dass menschenrechtsbezogene Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung den eigenen Unternehmenszielen zuwiderlaufen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Unternehmen Rohstoffe von risikobehafteten

Lieferanten beschaffen, zu denen es kaum Alternativen gibt und auf die sie aufgrund großer Nachfrage bei gleichzeitig geringem Angebot nur wenig Einfluss nehmen können oder wo der Wechsel zu verantwortungsvollen Lieferanten mit höheren Preisen verbunden ist. Ein weiteres Beispiel ist der Verkauf sensibler Produkte, der Umsatz generiert, jedoch durch die missbräuchliche Verwendung durch bestimmte Kunden nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen auslöst. Einer weiteren Form von Dilemmata sehen sich Unternehmen gegenüber, die in Ländern oder Regionen aktiv sind, in denen Menschenrechte unabhängig von ihrer Geschäftstätigkeit verletzt werden, ohne dass das Unternehmen darauf Einfluss nehmen könnte.

In solchen Situationen sollten Sie sorgfältig die verschiedenen Optionen und die damit verbundenen Auswirkungen abwägen. Die Abwägungen müssen nachvollziehbar möglichst anhand vordefinierter Kriterien vorgenommen werden. Es empfiehlt sich daher, klare Entscheidungsinstanzen (z. B. einzelne Führungskräfte, Personengruppen auf zentraler oder dezentraler Ebene, Mitglieder des Verwaltungsrats), -prozesse und -grundsätze dazu festzulegen, wie mit den Zielkonflikten umzugehen ist, wobei die Auflösung des menschenrechtlichen Verstoßes vorrangig behandelt werden sollte.

***Legen Sie klare Instanzen, Prozesse und Grundsätze für Entscheidungen fest, wie mit Zielkonflikten umzugehen ist.***

Als Kriterien für solche Abwägungen können unter anderem die Kriterien für die Schwere menschenrechtlicher Auswirkungen herangezogen werden (siehe Infobox „Die drei Kriterien der Schwere“ in Umsetzungsschritt 1 sowie die Handlungsanleitung zum Kernelement „Risikoanalyse“). Auch die moralischen Verpflichtungen und Wertesysteme des Unternehmens sowie dessen Managementvorgaben und Richtlinien geben oft eine Lösungsrichtung vor. So sind im Rahmen des [Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten](#) etwa Führungs- und Managementprinzipien für Unternehmen wie Integrität, Nachhaltigkeit und Beteiligung definiert.

Darüber hinaus können unabhängige, sachverständige Expert\*innen (z. B. unabhängiger Beirat, Wissenschaftler\*innen, Menschenrechtsexpert\*innen) zur Orientierung eingebunden werden. In jedem Fall sollten Unternehmen Wege finden, die Grundsätze der international anerkannten Menschenrechte zu achten, soweit es in Anbetracht der Umstände möglich ist. Wenn die nationalen Gesetze Menschenrechte allerdings nicht ausreichend schützen, sollen Unternehmen im Rahmen ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht den höheren Standard der international anerkannten Menschenrechte als Handlungsmaßstab heranziehen. Dabei sollen sie nicht in Konflikt mit den lokalen Gesetzen kommen, sondern sind den VN-Leitprinzipien nach im Konfliktfall dazu angehalten, Wege zu finden, wie sie beiden Normen gerecht werden können.

### Zum Umgang mit Dilemmata



Tauschen Sie sich mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, Fachverbänden und anderen Stakeholdern zu konkreten Abwägungen in Dilemma-Situationen aus. Der [Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte](#) der Agentur für Wirtschaft und Entwicklung bietet digitale Lösungen und Studien, die bei der Bewertung menschenrechtlicher Auswirkungen und der Abwägung in Dilemma-Situationen hilfreich sein können.

Das [Human Rights and Business Dilemmas Forum](#) wurde speziell vom UN Global Compact und Verisk Maplecroft entwickelt, um Unternehmen bei ihren Bemühungen zu unterstützen, die Menschenrechte in ihren Betrieben und Lieferketten zu achten. In Fallstudien werden Dilemmata und Lösungswege vorgestellt, um Unternehmen und ihre Partner zu unterstützen sowie Menschenrechtsverletzungen zu verhindern und abzumildern.

## 4.4 Umsetzungsschritt 4: Abhilfe und Wiedergutmachung – Nachteiligen Auswirkungen entgegenwirken und sie wiedergutmachen

Auch wenn Ihr Unternehmen auf seine Sorgfaltspflicht zur Achtung der Menschenrechte achtet, können Sie in Ihrer eigenen Wertschöpfungskette trotzdem nachteilige Auswirkungen verursachen oder dazu beitragen. In diesem Fall sind Sie aufgefordert, aktiv angemessene Maßnahmen für Abhilfe und Wiedergutmachung zu ergreifen, entweder allein oder in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren. Ziel dieser Maßnahmen ist es:

- Schädigungen, Beeinträchtigungen oder Gefahren zu beenden oder zu beseitigen bzw. außerhalb des eigenen Geschäftsbereichs zumindest deren Ausmaß zu mindern,
- entstandene Schäden zugunsten der betroffenen Personen wiedergutzumachen und
- das Risiko für erneutes Auftreten von Menschenrechtsverletzungen abzustellen oder zumindest zu verringern.

Ihr Unternehmen steht nur dann in der Verantwortung, selbst für Abhilfe und Wiedergutmachung zu sorgen, wenn es nachteilige Auswirkungen durch seine Geschäftstätigkeit sowie seine Produkte und Dienstleistungen selbst verursacht oder zu ihnen beiträgt. Wenn Ihr Unternehmen über seine Geschäftsbeziehungen mit den nachteiligen Auswirkungen verbunden ist, besteht eine solche Pflicht zwar nicht, aber Ihr Unternehmen kann eine Rolle bei der Abhilfe und Wiedergutmachung übernehmen. Außerdem sollten Sie sich bemühen, Ihr Einflussvermögen zu nutzen, um die verursachende oder beitragende dritte Partei zur Beendigung oder Milderung zu bewegen. Die Beendigung der Geschäftsbeziehung ist dabei das Mittel letzter Wahl (vgl. Umsetzungsschritt 3).

In der Praxis sind Verbesserungen durch Abhilfe und Wiedergutmachung teils nur mithilfe langwieriger Prozesse möglich. Auch in solchen Fällen, in denen eine unmittelbare Verbesserung oder eine ideale Lösung nicht sofort erreichbar sind, sollte Ihr Unternehmen im Sinne einer schrittweisen Verbesserung bereits damit beginnen, Maßnahmen anzustoßen.

### Wie lassen sich nachteilige Auswirkungen beenden?

- Beenden oder ändern Sie die eigenen Aktivitäten in der Form, dass Sie dadurch keine nachteiligen Auswirkungen mehr verursachen oder dazu beitragen. Außerhalb Ihres eigenen Geschäftsbereichs sollten diese Änderungen zumindest eine Milderung der nachteiligen Auswirkungen bewirken.
- Sollte Ihr Unternehmen die Auswirkung nicht unmittelbar beenden können, sind Sie aufgefordert, ein Konzept mit einem konkreten Zeitplan zu erstellen, um dem Missstand in absehbarer Zeit entgegenzuwirken. Überprüfen Sie einen solchen Zeitplan möglichst in regelmäßigen Abständen.
- Es ist auch empfehlenswert, sich mit anderen Unternehmen und Stakeholdern im Rahmen von Brancheninitiativen und -standards zusammenschließen, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten und sich über wirkungsvolle Praktiken auszutauschen.
- Um zu vermeiden, dass die nachteilige Auswirkung zukünftig erneut eintritt, sollten Sie Ihre gewonnenen Erkenntnisse über menschenrechtliche Risiken und Verletzungen nutzen, um Präventionsmaßnahmen weiterzuentwickeln (vgl. Umsetzungsschritt 5).

### Binden Sie Betroffene bei der Festlegung von Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung ein

Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung müssen angemessen sein und sind grundsätzlich nur dann wirksam, wenn sie von den Betroffenen auch als effektiv empfunden werden. Beziehen Sie daher die betroffenen Personen, deren legitime Interessenvertretungen (z. B. zivilgesellschaftliche Organisationen, örtliche Gewerkschaften und deren Dachverbände) oder die Beschwerdeführer\*innen unbedingt mit ein, wenn es darum geht, Maßnahmen für Abhilfe und Wiedergutmachung festzulegen. Achten Sie dabei aber auch darauf, dass Betroffene dadurch nicht durch Vergeltungsmaßnahmen in Gefahr gebracht werden. Ihr Unternehmen hat dadurch die Chance, sich ein

umfassenderes Bild über die nachteiligen Auswirkungen zu verschaffen sowie die Anliegen der Betroffenen in Bezug auf Abhilfe und Wiedergutmachung besser zu verstehen. Die Erkenntnisse aus dem Austausch können Ihnen auch bei der Weiterentwicklung von Präventionsmaßnahmen sehr hilfreich sein.

Der Zugang zu Betroffenen, die in entfernteren Stufen oder außerhalb der Wertschöpfungskette anzutreffen sind, stellt für Unternehmen oft eine Herausforderung dar. Dies kann neben Anwendern des NAP auch auf Unternehmen zutreffen, die ihren Sorgfaltspflichten gemäß LkSG nachkommen, da diese durch ihre Geschäftstätigkeit oder durch unmittelbare Zulieferer etwa Auswirkungen auf lokale Gemeinschaften haben können. Gemäß LkSG müssen sie bei substantiiertem Kenntnis von (potenziellen) Menschenrechtsverletzungen außerdem auch mittelbare Zulieferer in ihren Sorgfaltsprozessen berücksichtigen. Schwierigkeiten bei der Einbindung von Betroffenen bestehen vor allem dann,

- wenn der direkte Kontakt fehlt,
- wenn Angst vor Vergeltungsmaßnahmen, etwa durch den Arbeitgeber oder die lokale Gemeinschaft, herrscht, oder
- wenn sprachliche, kulturelle oder geschlechterspezifische Barrieren den Austausch erschweren.

Daher ist es für eine effektive Einbindung von Betroffenen wichtig, Kommunikationsbarrieren, Informationsasymmetrien, Machtunterschiede und weitere denkbare Hürden anzuerkennen und wo möglich abzubauen, z. B. durch folgende Maßnahmen:

- Moderieren Sie Auffassungsunterschiede und, falls nötig, schützen Sie die Identität gefährdeter Personen.
- Achten Sie darauf, dass die Rahmenbedingungen die Bedürfnisse der betroffenen Personen adäquat adressieren, beispielsweise hinsichtlich geografischer Lage oder Räumlichkeiten.

Sollte keine direkte Konsultation der Rechteinhaber\*innen möglich sein – zum Beispiel wenn Ihr Unternehmen kleiner ist und dadurch über weniger Kontakte, Ressourcen und Einfluss verfügt – können Alternativen in Erwägung gezogen werden, wie etwa der „stellvertretende“ Austausch mit Vertreter\*innen der Zivilgesellschaft, unabhängigen Sachverständigen oder lokalen Menschenrechtsverteidiger\*innen.



## Möglichkeiten zur Einbindung von Betroffenen, um Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung festzulegen

- Lokale Gespräche mit Betroffenen, ggf. unter Beteiligung von Mediator\*innen
- Konsultation legitimierter Vertreter\*innen
- Interviews mit unabhängigen Menschenrechtsexpert\*innen oder zivilgesellschaftlichen Akteuren
- Austausch in Initiativen und Multi-Stakeholder-Dialogen
- interne Umfragen (z. B. unter Mitarbeiter\*innen und Leiharbeiter\*innen)
- externe Umfragen (z. B. unter Arbeitnehmer\*innen in der Lieferkette, Kund\*innen, Vertretern lokaler Gemeinschaften, Endnutzer\*innen von Produkten, Empfänger\*innen von Dienstleistungen)

Der [Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte](#) der Bundesregierung kann Unternehmen dabei helfen, mit Stellvertreter\*innen in den Austausch zu gehen, indem er unter anderem Veranstaltungsformate für den Dialog zwischen Unternehmen sowie mit Ministerien und Zivilgesellschaft anbietet.

## Mit welchen Maßnahmen lassen sich nachteilige Auswirkungen wiedergutmachen?

Wirksame Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung haben mehrere Anforderungen zu erfüllen:

- den Zustand vor der Menschenrechtsverletzung möglichst wiederherzustellen (bspw. die Gesundheit betroffener Personen oder die Beschaffenheit eines Ökosystems, insofern dessen Beeinträchtigung einen Beitrag zu nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen hat),
- möglichen Ansprüchen anderer Betroffener auf Abhilfe und Wiedergutmachung nicht entgegenzustehen,
- rechtmäßig und vor Korruption geschützt zu sein,

- unparteiisch und frei von politischen oder sonstigen Versuchen zu sein, die das Ergebnis beeinflussen können,
- den Menschenrechtsstandards zu entsprechen,
- aus Sicht der Betroffenen und unabhängiger Beobachtender angemessen, fair und glaubwürdig zu sein.

Maßnahmen, die nachteilige Auswirkung wiedergutmachen, können vielfältig sein. Sie können vom Unternehmen selbst oder in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren eingeleitet werden (z. B. Gerichten, der Regierung, anderen involvierten Unternehmen oder dritten Parteien), je nachdem, wie die o. g. Anforderungen bestmöglich erfüllt werden. Besteht der Verdacht einer Straftat, ist in der Regel die Zusammenarbeit mit Mechanismen der Strafverfolgung und der Rechtsprechung nötig.



## Beispiele für Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung verursachter Schäden

Je nach Art, Ausmaß oder Schwere der Schäden sind eine oder mehrere der nachfolgenden Maßnahmen angebracht:

- Entschuldigungen und damit verbundene Zusagen, geeignete Maßnahmen und Prozesse zur Prävention umzusetzen
- finanzielle oder nichtfinanzielle Entschädigungen und Rückerstattungen
- Wiederherstellung von Originalzuständen
- Beseitigung von Kontaminationsschäden und anderen Folgen
- Nichtwiederholungsgarantien oder -betuerungen
- Beitrag zur Lebensgrundlage von Gemeinschaften
- Unterstützung von Organisationen vor Ort (unabhängige NRO, Stiftungen, Hilfsorganisationen)
- Rehabilitation und Wiedereingliederung
- disziplinarische Sanktionen für Verursachende im Rahmen des Beschäftigungsverhältnisses
- Anstrengen von Strafmaßnahmen für Verursacher\*innen (straf- oder verwaltungsrechtlicher Art vollzogen durch staatliche Akteure, z. B. Geldstrafen)



## Was, wenn sich Unternehmen und Betroffene nicht einigen können?

In der Praxis kann es vorkommen, dass Ihr Unternehmen eine nachteilige Auswirkung verursacht oder dazu beigetragen hat und die Betroffenen nicht mit der vorgeschlagenen Maßnahme zur Abhilfe und Wiedergutmachung einverstanden sind. Kann sich Ihr Unternehmen mit den Betroffenen nicht einigen, ist es in den meisten Fällen ratsam, eine neutrale dritte Partei als Mediator hinzuzuziehen oder sich der Rechtsprechung zuzuwenden, um eine Lösung zu finden, die angemessen und aus Sicht der Betroffenen effektiv ist.

Die Rolle des Mediators besteht darin, die Parteien bei der Suche nach einer Lösung zu unterstützen. Die Parteien sind nicht gezwungen, ein bestimmtes Ergebnis zu akzeptieren. Sollten sie sich jedoch einigen, kann auch vereinbart werden, dass das Ergebnis für sie verbindlich sein soll. Die Rechtsprechung ist hingegen oft verbindlich und kann durch Gerichte, ein staatliches oder ein gesetzliches Gremium (z. B. Ombudsperson, nationale Menschenrechtsinstitution) erfolgen.

In Anlehnung an [The Corporate Responsibility to Respect Human Rights – An Interpretive Guide \(2012\)](#), S. 66.

In ihrer Kommunikation an Betroffene können Unternehmen auf die im jeweiligen Land zuständige [nationale Kontaktstelle für die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen](#) verweisen. Diese staatlichen Stellen unterstützen Unternehmen und Stakeholder dabei, angemessene Maßnahmen zur Einhaltung der OECD-Leitsätze, welche auch Menschenrechtsthemen abdecken, zu ergreifen. Insbesondere bieten sie eine Plattform für Vermittlungs- und Schlichtungsverfahren.

## Legen Sie formale Prozesse zur Abhilfe und Wiedergutmachung fest

Einige Unternehmen haben für bestimmte Schäden bereits formalisierte Prozesse zur Abhilfe und Wiedergutmachung etabliert, z. B. bei Arbeitsunfällen, Kontaminierung von Böden oder Gewässern sowie bei Bränden. Die Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung sollten diesen Prozessen folgen und sich an Umfang und Ausmaß des Schadens orientieren. Da es jedoch schwer möglich ist, jedwede Auswirkung vorherzusehen, empfiehlt es sich trotz notwendiger sensibler Einzelfallbetrachtungen, Prozess- und Entscheidungsgrundsätze insbesondere für schwerwiegende Auswirkungen klar zu definieren und diese in Richtlinien festzuschreiben sowie in den unternehmensinternen Steuerungssystemen (z. B. Risiko- und Compliancemanagement) wirksam zu verankern. Auf diese Weise reduzieren Sie das Risiko, dass durch interne Streitigkeiten über den Umgang mit dem entstandenen Schaden kostbare Zeit verloren geht. Regeln Sie dabei einerseits, für welche Arten von Stakeholdern Abhilfe und Wiedergutmachung vorgesehen ist (z. B. eigene Mitarbeiter\*innen, Leiharbeiter\*innen, Arbeitnehmer\*innen in der Lieferkette, Mitglieder lokaler Gemeinschaften, Endnutzer\*innen der Produkte und Dienstleistungen). Legen Sie andererseits spezifische Vorgehensweisen für die unterschiedlichen Unternehmensbereiche (z. B. Einkauf, Compliance, Personal, Produktion) sowie Eskalationsprozesse fest, für den Fall, dass es zu nachteiligen Auswirkungen kommt. Achten Sie als Unternehmen dabei darauf, dass betroffene Personen mit einem berechtigten Anspruch auf Abhilfe und Wiedergutmachung nicht ausgeschlossen werden, weil Richtlinien zu eng oder unvollständig definiert sind.

## Nutzen Sie Beschwerdemechanismen bei der Festlegung von Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung

Beschwerdemechanismen sind ein formalisiertes Verfahren, durch das Einzelpersonen oder Gruppen Hinweise auf oder Beschwerden über die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auf sie äußern sowie Abhilfe und Wiedergutmachung einfordern können. Beschwerdemechanismen können von einzelnen Unternehmen oder zusammen mit weiteren Unternehmen, mit Stakeholdern, einem Industrieverband oder einer Multi-Stakeholdergruppe, die sich etwa aus Unternehmen der Branche sowie Vertre-



ter\*innen zivilgesellschaftlicher Organisationen und staatlicher Stellen zusammensetzt, eingerichtet werden. Der Vorteil von effektiven Beschwerdemechanismen ist, dass nachteilige Auswirkungen frühestmöglich adressiert werden können, bevor sie sich möglicherweise zu folgenschweren Menschenrechtsverletzungen entwickeln. Effektiv sind Beschwerdemechanismen dann, wenn sie legitim, transparent, berechenbar, zugänglich, ausgewogen und rechtekompatibel sind. Sie sollten außerdem die Vertraulichkeit und Identität der Beschwerdenden wahren. Die Handlungsanleitung zum Kernelement „Beschwerdemechanismen“ widmet sich den Umsetzungsschritten für diese Verfahren. Darin ist auch dargestellt, wie im Rahmen des Branchendialogs der Automobilindustrie an einem unternehmensübergreifenden Beschwerdemechanismus gearbeitet wird und was Unternehmen davon lernen können.

## 4.5 Umsetzungsschritt 5: Prävention – Nachteilige Auswirkungen verhüten und Ziele formulieren

Auf Basis der Risikoanalyse, nach Feststellen potenzieller Menschenrechtsverletzungen sowie nach der Abhilfe und Wiedergutmachung tatsächlicher Menschenrechtsverletzungen in Ihrem Unternehmen oder in Ihrer Liefer- und Wertschöpfungskette sollten Sie unverzüglich Präventionsmaßnahmen ergreifen. Dadurch können Risiken minimiert, erstmalig oder wiederkehrend eintretende Schäden verhindert und das Ausmaß der Schäden weitgehend gemindert werden. Dies gilt unabhängig davon, ob die Risiken abstrakt, etwa für ganze Warengruppen oder Regionen, oder konkret, wie etwa in Form mangelhafter Arbeitsschutzbestimmungen in einzelnen Betriebsstätten, identifiziert wurden.


### Welche Präventionsmaßnahmen sollten Sie im eigenen Geschäftsbereich erwägen?

- **Grundsatzerklärung abgeben und umsetzen:** In der Grundsatzerklärung sollten die Selbstverpflichtung und die Sorgfaltsprozesse Ihres Unternehmens beschrieben werden, aber auch die menschenrechtsbezogenen Erwartungen, die Ihr

Unternehmen an seine Beschäftigten und Geschäftspartner richtet (siehe auch Handlungsanleitung zum Kernelement „Grundsatzerklärung“).

- **Menschenrechte organisatorisch verankern:** Dies betrifft das Festlegen von Verantwortlichkeiten und das Anpassen bzw. Aufsetzen geeigneter Gremien sowie die Einführung geeigneter Managementsysteme zur Berücksichtigung menschenrechtlicher Themen. Auch der Beitritt zu Brancheninitiativen oder Arbeitsgruppen kann hierbei behilflich sein. So kann bewirkt werden, dass die eigene Organisation einen höheren Bewusstseinsgrad für menschenrechtliche Themen aufbringt und somit Risiken minimiert sowie Menschenrechtsverletzungen verhindert werden.
- **Verhaltenskodex, Richtlinien und Verfahrensleitfäden erlassen, umsetzen sowie regelmäßig aktualisieren:** In den Dokumenten sollte die menschenrechtsbezogene Erwartungshaltung an die Personengruppen (wie Ihre eigenen Mitarbeiter\*innen oder Leiharbeitnehmer\*innen) in den einzelnen Geschäftsbereichen (z. B. Einkauf, Produktion, Personal, Compliance) konkretisiert und verständlich beschrieben werden. Eine Richtlinie zum Gesundheits- und Arbeitsschutz für leitende Mitarbeiter\*innen in der Produktion kann etwa bedeuten, dass Sie neu eingestellte Kolleg\*innen über diese Vorschriften aufklären müssen; für Mitarbeiter\*innen im Einkauf, dass sie Aufträge nur an präqualifizierte Lieferanten vergeben dürfen; für Mitarbeiter\*innen der Personalabteilung, dass sie bei Verstößen gegen die verursachenden Personen Disziplinarmaßnahmen einzuleiten haben.
- **Personen weiterbilden, sensibilisieren und befähigen:** Dies betrifft Beschäftigte des eigenen Geschäftsbereichs, z. B. über (ggf. mehrsprachige) Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen, Dialogformate zum Erfahrungsaustausch, interne Informationsveranstaltungen für spezifische Aufgabenbereiche und Zielgruppen, Informationen im Intranet und das Aushändigen schriftlicher Dokumente. So kann bewirkt werden, dass diese Personen die menschenrechtsbezogenen Erwartungen kennen sowie verstehen und befähigt sind, danach zu handeln. Präventionsmaßnahmen wie Schulungen oder Zertifizierungen (z. B. ISO 45001 zu einem Arbeitsschutzmanagementsystem) können sowohl Risiken reduzieren als auch das wiederholte Auftreten bereits identifizierter tatsächlicher Menschenrechtsverletzungen verhindern.

- **Risikobasierte Kontrollmaßnahmen durchführen:** Dies hat zum Ziel, die Einhaltung der Sorgfaltsprozesse und menschenrechtsbezogenen Erwartungen im eigenen Geschäftsbereich und in den alltäglichen Unternehmensabläufen regelmäßig zu überprüfen. Audits durch Dritte oder interne Kontrollmechanismen sind hierfür geeignet. Unternehmen sollten die Qualität und Effektivität externer Audits regelmäßig überprüfen und falls notwendig weitergehende Maßnahmen ergreifen.
- **Verpflichtungen vertraglich festschreiben oder formalisieren:** Zweck ist, die menschenrechtlichen Erwartungen gegenüber den eigenen Mitarbeitern durchzusetzen.
- **Anreize schaffen:** Personen im eigenen Geschäftsbereich sollen dazu motiviert werden, sich entsprechend der Menschenrechtsverpflichtung des Unternehmens zu verhalten, z. B. durch deren Integration in Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen, erfolgsabhängige Entlohnung von Führungskräften in Zusammenhang mit der Umsetzung von Maßnahmen und/oder der Grundsatzerklärung oder bei Beförderungsentscheidungen.
- **Sanktionierungen bei Verstößen durchsetzen:** Beispiele für Sanktionierungen können Abzüge bei Leistungsbewertungen oder Abmahnung, Kündigung und Rechtsmittel bei Verstößen gegen unternehmensinterne Richtlinien und Arbeitsgesetze, die menschenrechtliche Auswirkungen zur Folge haben, sein.



## Einblick in die unternehmerische Praxis: Compliance Awareness Module der Mercedes-Benz Group AG

Die Mercedes-Benz Group AG bezieht die klaren Ansprüche ethischer Unternehmensführung nicht nur auf ihre eigene Geschäftstätigkeiten, sondern auch auf die ihrer Geschäftspartner. Um ein gemeinsames Verständnis dieser Verantwortung zu entwickeln, hat sie ein Compliance Awareness Module entwickelt, durch welches sich Geschäftspartner zu wichtigen Fragestellungen zu Compliance, Integrität und Menschenrechten weiterbilden können.

Das Compliance Awareness Module gibt dabei einen Überblick über die aktuell bei der Mercedes-Benz Group AG geltenden Grundsätze und Prinzipien zu Compliance. Zwei Kapitel des Moduls behandeln menschenrechtliche Risiken und den Umgang damit. Ziel des Compliance Awareness Module für Geschäftspartner der Mercedes-Benz Group AG ist es, zu vermitteln, welche Grundsätze die Mercedes-Benz Group AG in Bezug auf Integrität leiten. Gleichzeitig wird damit den Geschäftspartnern auch eine Hilfestellung gegeben, wie sie mit möglichen menschenrechtlichen Risiken umgehen können. Das webbasierte Modul ist in neun Sprachen vorhanden und öffentlich zugänglich. Weitere Informationen unter: [wirtschaftsmenschenrechte.de](http://wirtschaftsmenschenrechte.de)



## Einblick in die unternehmerische Praxis: Consultation Days der REHAU AG

Eine bewährte Maßnahme zur Überprüfung der menschenrechtlichen Sorgfalt bei der REHAU AG ist der Consultation Day, der global an ca. 170 Standorten genutzt wird. Die bei Standortbesuchen eingesetzte Checkliste („Social Audit“) wurde 2019 um menschenrechtliche Fragestellungen ergänzt. Alle Beschäftigten können neben Feedback zu Arbeits- und Geschäftsthemen auch persönliche Anliegen und jegliche weiteren Beschwerden adressieren. Die Einzelgespräche werden vertraulich behandelt. REHAU stellt sicher, dass alle Anliegen ordnungsgemäß bearbeitet werden. Nach maximal drei Wochen wird eine Antwort zu den Anliegen mindestens in Form eines Zwischenbescheids in der Landessprache an die private Kontaktadresse übermittelt.

Außerdem werden die Consultation Days auch für ausführliche Rundgänge genutzt. Hierbei werden unter anderem Sanitäreinrichtungen, Kantinen und Außenanlagen auf Auffälligkeiten überprüft. Darüber hinaus konnte REHAU die umfangreiche Checkliste für HR-Analysen und „Audits“ der HR-Grundsätze und Prozesse in den Werken ebenfalls 2019 überarbeiten und um menschenrechtliche Fragestellungen ergänzen. Weitere Informationen unter: [wirtschaftsmenschenrechte.de](http://wirtschaftsmenschenrechte.de)

## Welche Präventionsmaßnahmen können Sie in Bezug auf Geschäftspartner (z. B. Auftragnehmer, Zulieferer, Geschäftskunden oder im Rahmen von Joint Ventures) aufnehmen?

- **Grundsatzerklärung einfordern:** Auch Geschäftspartner sollten ihre Selbstverpflichtung und Sorgfaltsprozesse beschreiben. Möglicherweise können Sie diese durch unabhängige Dritte auf Vollständigkeit überprüfen lassen (dokumentenbasierte Prüfung).
- **Verhaltenskodex und/oder -richtlinie sowie Verfahrensleitfäden erstellen und zum Vertragsbestandteil machen:** Darin sollten Sie die menschenrechtsbezogene Erwartung an die jeweiligen Geschäftspartner (wie Auftragnehmer, Lieferanten, Geschäftskunden, Joint-Venture-Partner) und möglicherweise an einzelne Personengruppen bestimmter Abteilungen (z. B. Einkauf, Produktion, Personal, Compliance) konkretisiert und verständlich beschreiben. Die Inhalte der Dokumente können außerdem durch unabhängige Dritte auf Vollständigkeit überprüft werden (dokumentenbasierte Prüfung).
- **Geschäftspartner auswählen:** Bei der Auswahl sollten Sie die Erfüllung menschenrechtlicher Anforderungen berücksichtigen.
- **Relevante Personengruppen sensibilisieren und befähigen:** Gemeint sind z. B. Auftragnehmer, Lieferanten, Geschäftskunden und Joint-Venture-Partner. Geeignet sind etwa mehrsprachige Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen, Kommunikationsmittel (z. B. Veröffentlichung auf Unternehmenswebsite, Aushändigen schriftlicher Dokumente) und spezifische Veranstaltungen, um sicherzustellen, dass alle Geschäftspartner die menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten kennen, verstehen und befähigt sind, danach zu handeln. Achten Sie auf möglichst unternehmensübergreifende, standardisierte Sensibilisierungs- und Befähigungsangebote, die von Kund\*innen und prüfenden Behörden anerkannt sind.
- **Studien und Pilotprojekte durchführen:** Ziel ist, die Transparenz bezüglich nachteiliger Auswirkungen bei mittelbaren Lieferanten und Geschäftspartnern zu erhöhen und gemeinsam mit anderen Unternehmen, Organisationen und der Zivilgesellschaft regionale oder standortspezifische Maßnahmen zu pilotieren.
- **Unterstützungsangebote machen:** Das bezieht sich z. B. auf die Entwicklung von Managementsystemen, den Auf- und Ausbau von Kapazitäten im Sinne von Wissen und Kompetenzen sowie auf Strukturen und Systeme in der vorgelagerten Lieferkette. Achten Sie dabei auf möglichst unternehmensübergreifende, standardisierte Angebote.
- **Zertifizierte Managementsysteme einfordern:** Die Systeme, etwa im Umwelt- und Arbeitsschutz, sollten durch unabhängige Dritte sichergestellt und regelmäßig überprüft werden können (z. B. ISO 14001 und ISO 45001).
- **Vertragliche Verpflichtungen festschreiben:** Diese sollten dabei helfen, menschenrechtsbezogene Erwartungen durchzusetzen, und so ausgestaltet sein, dass sie nach Vertragsabschluss abhängig von den Ergebnissen der Risikoanalyse angepasst werden können. Vertragsklauseln sollten in Einklang mit bestehendem Recht gestaltet werden (z. B. mit Blick auf allgemeine Geschäftsbedingungen im Sinne des deutschen AGB-Gesetzes).
- **Weitergabeklauseln vereinbaren:** Diese können z. B. das Durchsetzen der Inhalte des Verhaltenskodexes gegenüber Vertragspartnern beinhalten, unter Berücksichtigung der Risikosituation und der Umsetzungsmöglichkeiten der Vertragspartner.
- **Beschaffungsstrategien sowie Einkaufspraktiken implementieren und regelmäßig aktualisieren:** Diese können auch auf andere Geschäftspartner angewendet werden, um die identifizierten Risiken fortlaufend zu verhüten oder zu vermindern, z. B.:
  - Gestalten Sie **Lieferzeiten, Einkaufspreise** und die **Dauer von Verträgen** so, dass sie menschenrechtliche Risiken bei Geschäftspartnern weder erzeugen noch verstärken. Die Preisgestaltung sollte Menschenrechtsverpflichtungen generell berücksichtigen, d. h. beispielsweise faire, existenzsichernde Löhne ermöglichen. **Praxishinweis:** v. a. bei Teilleistern orientiert sich die Dauer von Verträgen am Modelllebenszyklus und ist damit oft mit sieben bis acht Jahren im Vergleich zu anderen Sektoren bereits lang.
  - **Vereinbaren Sie Standards**, z. B. dass bestimmte (Vor-)Produkte nur von ausgewählten (zuvor geprüften) Lieferanten bezogen werden oder aus zertifizierten Regionen stammen (Produktketten-zertifizierung).



- **Bewerten Sie Lieferanten**, um auf Basis erhöhter Transparenz bessere Entscheidungen zur Achtung der Menschenrechte treffen zu können, etwa mit Blick auf Auftragsannahme und -gestaltung, Kooperationen und Unterstützungsangebote.
  - **Führen Sie (Sozial-)Audits** vor oder nach der Beauftragung durch eigene Mitarbeiter\*innen, Arbeitnehmervertreter\*innen, beauftragte unabhängige Dritte oder anerkannte Zertifizierungs-/Audit-Systeme durch, um zu kontrollieren, dass z. B. Verhaltenskodex, Richtlinien oder vertragliche Verpflichtungen eingehalten wurden. Achten Sie bei der Auswahl oder Entwicklung von Audits darauf, dass diese effektiv sind, um ausreichend Transparenz herzustellen und gegebenenfalls benötigte Maßnahmen zu ergreifen.
  - **Nehmen Sie Veränderungen in der Lieferkette vor**, z. B. durch Änderung der Herkunftsländer, Rohstoffe oder Vorprodukte. Berücksichtigen Sie dadurch möglicherweise auftretende oder sich verschärfende nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen bei Geschäftspartnern, etwa den Verlust der Geschäftsgrundlage, der Arbeitsplätze und des Einkommens (vgl. „Dilemma-Situationen“ in Umsetzungsschritt 3).
- **Anreize schaffen:** Bestärken Sie Ihre Geschäftspartner darin, sich entsprechend der Menschenrechtsverpflichtung Ihres Unternehmens zu verhalten z. B. durch Anerkennung und Belohnungen, Zugang zu Netzwerken und Tools, Status präferierter Geschäftspartner, längerfristige Vertragslaufzeiten, höhere Preise, Unterstützung beim Kapazitätsaufbau durch Teilen von Wissen oder personellen/finanziellen Ressourcen.
  - **Sanktionierungen bei Verstößen durchsetzen:** Dies betrifft Verstöße gegen Vorschriften in Verträgen, Verhaltenskodizes sowie vergleichbaren Anforderungen und kann unterschiedliche Formen annehmen, z. B. Vertragsstrafen, Rechtsmittel, temporäre Unterbrechung der Geschäftsbeziehung bis zur Verbesserung/Behebung, verstärkte Kontrollmaßnahmen, erhöhte Nachweis- und Transparenz-anforderungen oder Zertifizierungspflichten.



## Einblick in die unternehmerische Praxis: Verankerung der menschenrechtlichen Sorgfalt im Beschaffungsprozess der BMW Group

Die BMW Group verwendet einen branchenspezifischen und von der Unternehmensinitiative Drive Sustainability entwickelten Fragebogen zur individuellen Bewertung ihrer zuliefernden Unternehmen, beispielsweise zu Menschenrechten, Umwelt- und Arbeitsbedingungen. Das daraus resultierende Bewertungsergebnis ist für die BMW Group vergaberelevant. Der standardisierte Fragebogen ist fest in den Beschaffungsprozess integriert, um Lieferanten-Standorte basierend auf Kernthemen und daraus abgeleiteten Anforderungen zu bewerten sowie ggf. korrektive Präventions- bzw. Abhilfemaßnahmen, die bis zum Produktionsstart umzusetzen sind, zu vereinbaren.

Das zuliefernde Unternehmen füllt den Fragebogen auf einer externen Plattform aus und teilt ihn mit der BMW Group. Der vollständig validierte Fragebogen wird in die BMW-Group-Lieferantendatenbank übermittelt und dort unter Berücksichtigung der BMW-Group-Anforderungen bewertet. Nur bei vollständiger Erfüllung der BMW-Group-spezifischen Anforderungen oder bei Zusage, die korrektiven Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen bis zum Produktionsstart umzusetzen, kann eine Vergabe ohne Einschränkung stattfinden.

Da an zuliefernde Unternehmen immer wieder unterschiedliche Sorgfaltsanforderungen von verschiedenen Kund\*innen herangetragen werden, kann eine Bündelung und Vereinheitlichung von Anfragen, wie sie etwa über den Fragebogen von Drive Sustainability ermöglicht wird, dazu beitragen, dass menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse bei Lieferanten effizienter implementiert werden.

Weitere Informationen unter:  
[wirtschaftsmenschenrechte.de](http://wirtschaftsmenschenrechte.de)

## Was sind geeignete Präventionsmaßnahmen in Bezug auf die gesamte Wertschöpfungskette?

- **Organisationen und besonders sensible Regionen unterstützen:** Helfen Sie Institutionen und Regionen, die für Menschenrechtsprobleme bekannt sind und die für die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht Ihres Unternehmens von Relevanz sind (etwa unabhängige NRO, Stiftungen, Hilfsorganisationen).
- **Audits durchführen:** Setzen Sie bei mittelbaren Zulieferern (mit besonderem Risiko oder strategischer Relevanz) Audits durch eigene Mitarbeiter\*innen, beauftragte unabhängige Dritte oder anerkannte Zertifizierungs-/Audit-Systeme durch, um die Einhaltung der menschenrechtlichen Erwartungen zu überprüfen. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass Sie Transparenz und Rückverfolgbarkeit schaffen. Entsprechende Audits sind zuvor möglichst in Absprache mit unmittelbaren Lieferanten zu prüfen.
- **Dialog und Zusammenarbeit stärken:** Suchen Sie den Austausch mit anderen Akteuren, z. B. als Teil von Branchendialogen, Multi-Stakeholder-Initiativen, Verbänden oder Expertenforen, unter Einhaltung von Compliance- und Anti-Korruptionsvorschriften. Sofern wettbewerbs- und kartellrechtliche Vorschriften eingehalten werden, können Sie in Verbänden und Brancheninitiativen etwa menschenrechtsrelevante Erkenntnisse über Geschäftspartner austauschen und gemeinsam Anforderungen an Audits sowie Zertifizierungsprozesse in der Wertschöpfungskette sicherstellen. Dadurch können Sie sowohl Ressourcen bündeln als auch Geschäftspartner durch die Vermeidung von Mehrfachanfragen entlasten. Es kann dabei vorkommen, dass einzelne Lieferanten die Anforderungen der Branche nicht erfüllen und deshalb als letztes Mittel aus dem am Branchendialog teilnehmenden Kreis an Unternehmen ausgeschlossen werden. Bedingung dafür ist, dass zuvor ausgeschöpfte Maßnahmen keine Verbesserung erzielt haben. Dies ist für sich genommen kartellrechtlich zulässig.



## Einblick in die unternehmerische Praxis: Mechanismen zum Austausch von Bewertungen der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen in der automobilen Lieferkette im VDA

Der VDA entwickelt derzeit gemeinsam mit seinen Mitgliedsunternehmen einen Prüf- und Austauschmechanismus, um die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen in der automobilen Lieferkette zu bewerten und die Ergebnisse gegenseitig anzuerkennen. Die Erstellung von Maßnahmenplänen und die Möglichkeit, den Auditprozess über eine zentrale Datenplattform mitzuverfolgen, sollen genauso wie das Teilen der reinen Auditergebnisse dazu führen, dass die Lieferanten eine Entwicklung durchleben. Initiativen wie die Responsible Business Alliance bieten bereits ähnliche Plattformen an. Im Rahmen der Brancheninitiative Drive Sustainability erheben zahlreiche Automobilhersteller über standardisierte Fragebögen Nachhaltigkeitsinformationen von Zulieferbetrieben. Im Rahmen des Branchendialogs der Automobilindustrie wird angeregt, Informationen und Erkenntnisse zukünftig mit den Lieferanten selbst zu teilen und ihnen so dieselbe Informationsgrundlage wie den bisher auf den Plattformen dominierenden OEMs zu ermöglichen.



## Weiterführende Studien zum Thema Audits

Wenn Sie sich näher mit dem Thema Audits und deren Einsatzpotenzialen und Chancen bzw. mit den damit verbundenen Herausforderungen und Grenzen beschäftigen möchten, werfen Sie einen Blick u. a. in folgende Studien (beispielhafte Auswahl):

- BMAS (2017): Potenziale von Brancheninitiativen zur nachhaltigen Gestaltung von Liefer- und Wertschöpfungsketten
- ECCHR, Brot für die Welt, Misereor (2020): The human rights fitness of audits and certifiers
- LeBaron, G. & Lister, J. (2018): Ethical Audits and the Supply Chains of Global Corporations
- Phung, S. & Utlu, D. (2020): Menschenrechte im Palmölsektor. Die Verantwortung von einkaufenden Unternehmen: Grenzen und Potenziale der Zertifizierung
- Potts, J. et al. (2018): State of Sustainability Initiatives Review – Standards and the Extractive Economy
- Sydow, J. & Heinz, R. (2022): Industriestandards im Rohstoffsektor auf dem Prüfstand – Welchen Beitrag leisten sie zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten und wie stellen sie Wirkung vor Ort sicher
- Sydow, J. & Reichwein, A. (2018): Governance of Mineral Supply Chains of Electronic Devices



## Einblick in die unternehmerische Praxis: Rohstoffübergreifender Zertifizierungsstandard IRMA

Um menschenrechtliche Risiken im Einkauf von Rohstoffen zu bewerten und zu verstehen, können sich Unternehmen an entsprechenden Initiativen beteiligen. Die Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA) bietet beispielsweise einen Standard für sozialen und umweltbewussten Bergbau für industrielle Bergwerke. Mit Bewertungen durch unabhängige Dritte werden menschenrechtliche Risiken sowie weitere Risiken im Zusammenhang mit den Auswirkungen von industriellem Bergbau evaluiert. IRMA ist der umfassendste Standard zur Zertifizierung von Minen mit einem Umfang von 26 Kapiteln in vier Kategorien (Geschäftsintegrität, Vorbereitung eines positiven Vermächtnisses, soziale und ökologische Verantwortung). IRMAs Ansatz ist dabei mineralübergreifend und überregional anwendbar. Ziel des Standards ist es, eine stetige Verbesserung der Situation in den Minen herbeizuführen. Einzigartig am Prüfungsansatz von IRMA ist die Einbeziehung lokaler Gemeinschaften in die Prüfung. Auf diese Weise können Unternehmen den Auditbericht von IRMA nutzen, um die ganzheitlichen Auswirkungen der Mine aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen, nicht nur aus der Berichterstattung der Mine allein. Um hohe Transparenz zu schaffen, werden die Auditergebnisse auf der IRMA-Webseite öffentlich publiziert und kostenfrei zugänglich gemacht.

## 4.6 Umsetzungsschritt 6: Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren

Im Rahmen der Wirksamkeitskontrolle sind Sie aufgefordert, regelmäßig den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen zu überprüfen. Dazu richtet Ihr Unternehmen Verfahren ein, mit deren Hilfe festgestellt wird, ob

- **Präventionsmaßnahmen** die Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken beseitigen oder vermindern und
- **Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung** den entstandenen menschenrechtlichen Schäden entgegenwirken, um sie zu beenden oder zumindest zu mindern und sie wiedergutmachen.

Die Wirksamkeitskontrolle ist ein wichtiges Instrument, um die Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und menschenrechtlichen Auswirkungen besser zu verstehen, den Fortschritt der eigenen Bemühungen zu überwachen sowie Sorgfaltsprozesse kontinuierlich zu verbessern. Zunächst gilt es, die Wirksamkeit im Kontext menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten zu verstehen. Anschließend können Sie passende Indikatoren auswählen, erheben, auswerten und zur Steuerung sowie Kommunikation nutzen.

### Wie grenzen Sie Wirkungs- von Ergebnisindikatoren ab?

Um Veränderungen zu messen, lassen sich qualitative und quantitative Indikatoren definieren. In Rahmenwerken für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Branchenverbänden oder Multi-Stakeholder-Initiativen werden zahlreiche quantitative Menschenrechtsindikatoren genannt. Sie messen meist die durchgeführten Aktivitäten oder Ergebnisse (sogenannte Inputs, Outputs oder Outcomes) von Maßnahmen, bieten Unternehmen aber auch nützliche Anhaltspunkte für die Wirksamkeit (Impact).

Mithilfe der iooi-Logik (iooi steht für input – output – outcome – impact) werden die Unterschiede zwischen ergebnis- und wirkungsorientierten Indikatoren deutlicher. Diese Logik liegt vielen Ansätzen zur Wirkungsmessung zugrunde und wird zunehmend von Unternehmen genutzt, um ihre sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen zu messen und zu steuern.

Die iooi-Logik am Beispiel von Schulungen zum Thema Diskriminierung:

- **Input** = eingesetztes Material, Geld und Zeit für eine Maßnahme: Schulungsmaterialien, Trainer\*innenkosten, Zeit der Mitarbeiter\*innen für den Besuch der Schulung
  - Beispiel eines Indikators: Gesamtkosten der Schulung
- **Output** = unmittelbare Ergebnisse: Schulungsstunden für einen bestimmten Teilnehmer\*innenkreis
  - Beispiele eines Indikators: Anzahl der Schulungsstunden, Anzahl der Teilnehmer\*innen
- **Outcome** = mittelbare Ergebnisse: gesteigertes Verständnis und Bewusstsein für Menschenrechtsthemen bei den Teilnehmer\*innen sowie Änderungen im Verhalten der Mitarbeiter\*innen
  - Beispiel eines Indikators: Anzahl richtiger Antworten im Abschlusstest
- **Impact** = Wirkung auf Rechteinhaber\*innen: weniger Personen erfahren Diskriminierung
  - Beispiel eines Indikators: Anzahl tatsächlicher Fälle von Diskriminierung



### Berichtsrahmen mit Beispielen für quantitative Indikatoren

- [Global Reporting Initiative](#) (GRI)
- [Sustainability Accounting Standards Board](#) (SASB)
- [European Commission Guidelines on Non-Financial Reporting](#)
- [Corporate Human Rights Benchmarking Indicators](#) (CHRB)
- [Danish Institute for Human Rights: Platform for Human Rights Indicators for Business](#)
- [OHCHR Human Rights Indicators](#)
- [The Reporting Exchange](#): Initiative des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
- [United Nations Global SDG Database](#)
- [UN Guiding Principles Reporting Framework mit Umsetzungshinweisen](#) (UNGPRF)

## Wie lässt sich mit Indikatoren die Wirkung messen?

Ein Indikator zur Wirkungsmessung soll möglichst einen glaubwürdigen Zusammenhang zwischen einer Maßnahme (hier: Schulung) und der Verringerung eines menschenrechtlichen Risikos (hier: Diskriminierung) darstellen. Je weiter jedoch die Maßnahme von der Wirkung entfernt ist, desto mehr beeinflussen zusätzliche Faktoren eine Veränderung. Zwar mag im o. g. Beispiel die Schulung bei einigen Teilnehmer\*innen zu einer Verhaltensänderung geführt haben. Die sinkende Anzahl von Diskriminierungsfällen kann jedoch auch auf weitere Faktoren zurückzuführen sein, wie zusätzliche Aufklärungskampagnen der öffentlichen Hand, höhere Strafen bei Verletzung des Diskriminierungsverbots sowie strengere Kontrollen.

*Das bloße Addieren zählbarer Ergebnisse reicht nicht aus, um einen aussagekräftigen Indikator für die Wirkungsmessung zu definieren.*

Ein direkter Kausalzusammenhang zwischen einer Maßnahme und einer bestimmten Wirkung lässt sich daher häufig schwierig nachweisen. Auch die Forschung sieht noch Bedarf, zuverlässige Indikatoren zur menschenrechtlichen Wirkungsmessung (Impact) zu entwickeln und in der Praxis zu erproben.

Für viele Maßnahmen ist es jedoch weitgehend unstrittig, dass sie zumindest einen Beitrag zu erwünschten Wirkungen leisten. Es ist daher für Unternehmen legitim, Veränderungen durch ergriffene Maßnahmen mithilfe von ergebnisorientierten Indikatoren (Output, Outcome) zu messen. Allerdings reicht das bloße Addieren (zufällig leicht) zählbarer Ergebnisse nicht aus, um einen aussagekräftigen Indikator für die Wirkungsmessung zu definieren. Vielmehr ist es nötig, dass sich Ihr Unternehmen erst überlegt, welche konkrete Wirkung auf die nachteilige Auswirkung mit einer Maßnahme erzielt werden soll. Dann können Sie einen qualitativen oder quantitativen Indikator entwickeln, der ein Ergebnis abbildet, das mit dieser Wirkung im Zusammenhang steht. (Für einen Exkurs durch das Deutsche Institut für Menschenrechte zur Bedeutung von Wirksamkeit gemäß den VN-Leitprinzipien siehe Infobox: Was bedeutet Wirksamkeit von Maßnahmen gemäß den VN-Leitprinzipien?)







## Was bedeutet Wirksamkeit von Maßnahmen gemäß den VN-Leitprinzipien?

Die VN-Leitprinzipien nennen – im Gegensatz zur Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen – keine expliziten Wirksamkeitskriterien für das im NAP formulierte Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“. Implizit liefert der Text jedoch drei Wirksamkeitsdimensionen, also drei Aspekte, die eine Maßnahme mindestens erfüllen muss, um menschenrechtlich als wirksam verstanden zu werden (vgl. Utlu 2019: Towards a definition of effectiveness in HRIAs):

### 1. Dimension des Verstehens: Besseres Verstehen spezifischer Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf spezifische Menschen, einschließlich des Blickwinkels tatsächlich oder potenziell betroffener Rechteinhaber\*innen, unter besonderer Berücksichtigung eines gleichstellungsorientierten Ansatzes sowie besonders vulnerabler und marginalisierter Gruppen und Bevölkerungen.

Bei dieser ersten Wirksamkeitsdimension wird die durchgeführte Maßnahme dahingehend analysiert, ob sie im Unternehmen/in der Branche zu ziel-führenden Erkenntnissen geführt hat. Hiermit sind allerdings ausschließlich solche Erkenntnisse gemeint, die Ihrem Unternehmen/Ihrer Branche helfen, die Situation von (potenziell) Betroffenen bzw. die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf diese in einer Art und Weise besser verstehen und einschätzen zu können, dass sie weniger nachteilig ausfallen.

**Frage 1:** Welche Erkenntnisse hat das Unternehmen durch diese Maßnahme (zum Beispiel Schulung von Lieferanten) gewonnen, um in Zukunft weniger Menschenrechtsverletzungen zu verursachen, zur Verursachung solcher menschenrechtlicher Schäden beizutragen oder mit ihnen durch die Geschäftstätigkeit in Verbindung zu stehen?

### 2. Dimension des Managements: Integration der Erkenntnisse in Unternehmensprozesse und -maßnahmen in einer Weise, die spezifische Management- und Finanzierungsbedingungen

**erfüllt. Dies bedeutet, dass keine Ressourcen verschwendet werden dürfen, die für das Erreichen weiterer Maßnahmen zur Abmilderung nachteiliger Auswirkungen hätten aufgewendet werden können. Dies macht Effizienz zur Vorbedingung von Wirksamkeit, jedoch nicht umgekehrt.**

Die zweite Wirksamkeitsdimension ist zweigliedrig: Sie betrifft Fragen der Kompetenz und Befugnis zuständiger Entscheidungsträger\*innen innerhalb Ihres Unternehmens (I) sowie finanzielle Ressourcen (II), die Ihr Unternehmen bereitstellt, um die Kosten der Sorgfalt und insbesondere der Maßnahmen zu tragen.

(I) Maßnahmen können nur dann wirksam sein, wenn die zuständigen Bereiche im Unternehmen die Erkenntnisse der Unternehmenspolitik und -operationen in die Wege leiten können. Daraus ergibt sich eine Zuständigkeit auf höchster Geschäftsebene mit entsprechenden Durchgriffsrechten in allen relevanten Bereichen der Organisation.

**Frage 2:** Können – und wollen – diejenigen Positionen im Unternehmen, die für die Maßnahme zuständig sind, in allen für die riskante Geschäftstätigkeit relevanten Bereichen des Unternehmens Änderungen herbeiführen?

(II) Die notwendigen finanziellen Ressourcen hängen allein von den Kosten der Maßnahmen ab, die notwendig sind, um den zuvor in der Risikoanalyse identifizierten potenziellen Auswirkungen zu begegnen, denn nur dann können sie wirksam sein. Andernfalls würde die Wahl der Maßnahmen und ihr Umfang nicht von dem Risiko abhängen, dem zu begegnen ist, sondern von dem Budget, das das Unternehmen im Bereich Menschenrechte oder CSR vorsieht.



**Frage 3:** *Werden genug finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, um Maßnahmen zu entwickeln, durchzuführen und zu überprüfen, die die potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen auch wirklich mildern bzw. vermeiden können?*

**3. Dimension der Reaktion: Generieren von Erkenntnissen und Reaktionen, die eine messbare Veränderung bewirken (also Maßnahmen zur Vermeidung, Abmilderung und Wiedergutmachung der erkannten Auswirkungen) in „legitimer“, „transparenter“ und „rechtkompatibler“ Weise, bestätigt durch Feedback tatsächlich und potenziell betroffener Rechteinhaber\*innen.**

Die beiden ersten Wirksamkeitsdimensionen sind hinreichende Bedingungen, während die dritte eine notwendige Bedingung darstellt. Wenn (mittelfristig) keine relevante Veränderung für Betroffene erreicht werden kann, dann ist ein besseres Verständnis der Prozesse wie auch der Einsatz

von finanziellen und personellen Ressourcen nicht ausreichend, um von wirksamen Maßnahmen zu sprechen. Die relevanten Veränderungen müssen messbar sein, wobei hier mit „messbar“ nicht allein eine quantitative Messbarkeit gemeint ist. Eine ausschließlich quantitative Betrachtung würde wichtige nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte nicht mit Sicherheit erfassen können. (Beispiel: Nach der Umsiedlung eines afrokolumbianischen Dorfes für die Ausweitung eines Bergbauprojektes kommt es zur sozialen Spaltung innerhalb der Gemeinschaft, vgl. Niebank/Utlu 2017: Schutzlücken schließen, S. 15 ff).

**Frage 4:** *Welche Veränderungen hat die Maßnahme bei Betroffenen bewirkt (aus Sicht des Unternehmens sowie unabhängiger Menschenrechtsexpert\*innen)?*

**Frage 5:** *Wie bewerten die Betroffenen die Veränderungen (qualitativ und quantitativ)?*

## Wählen Sie Indikatoren entsprechend Ihrer festgelegten Maßnahmen und Ziele aus

So unterschiedlich (potenziell) nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte sind, so zahlreich und vielfältig sind die Maßnahmen, um diese zu adressieren. Das bedeutet auch: Sie können verschiedenste qualitative und/oder quantitative Indikatoren definieren, die für Ihre spezifische Situation am ehesten passen und die messen, was tatsächlich erreicht werden soll. Auch wenn es in der Praxis bisher nur wenige standardisierte Indikatoren zur menschenrechtlichen Wirkungsmessung gibt, gilt es, Indikatoren zu definieren, die nicht nur die reine Aktivität messen, sondern welchen Fortschritt Sie bei Ihren Zielen erreicht haben.

Formulieren und verabschieden Sie daher für die festgelegten Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung Ziele, um

- das eigene Engagement für die Achtung der Menschenrechte deutlich zu machen,
- Verbindlichkeit herzustellen und
- die Nachverfolgbarkeit des Umsetzungsstandes der Maßnahmen zu ermöglichen.

Berichten Sie diese Ziele und den Fortschritt, den Sie auf diesem Weg erreicht haben, an die entsprechenden internen Gremien sowie Führungsebenen – sie können auch in der externen Berichterstattung veröffentlicht werden. Dies kann etwa in Form von Kennzahlen und ergänzenden Erläuterungen geschehen. (Siehe auch Handlungsanleitung zum Kernelement „Berichterstattung“.) Um die Verbindlichkeit von verabschiedeten Zielen zu erhöhen und zusätzliche Anreize für deren Umsetzung zu schaffen, hat es sich in der Praxis bewährt, sie in die Zielvereinbarung und Leistungsbewertung von Mitarbeiter\*innen sowie die erfolgsabhängige Entlohnung von Führungskräften zu integrieren. Eine solche Verankerung kann beispielsweise gleichrangig mit anderen Unternehmenszielen über ein Zielsystem mit sogenannten Balanced Scorecards oder anderen vergleichbaren Methoden erfolgen.



## Beispiele für Maßnahmenziele

- Durchführung von Schulungen an allen eigenen Standorten
- Schulung aller im Geschäftsjahr neu eingestellten Mitarbeiter\*innen
- Festlegung eines bestimmten Anteils des Einkaufsvolumens, der durch präqualifizierte Lieferanten abgedeckt ist (z. B. Anteil der beauftragten Lieferanten, die alle vom Unternehmen mindestens geforderten Präventivmaßnahmen umgesetzt haben)
- Senkung der Anzahl von Unfällen im Vergleich zum Vorjahr
- Bearbeitung von Beschwerden innerhalb eines bestimmten Zeitraums
- Festlegung von Korrekturmaßnahmen bei folgenschweren Menschenrechtsverletzungen innerhalb eines bestimmten festgelegten Zeitraums (z. B. 3 Monate)
- Auditierung aller direkten oder indirekten risikobehafteten Lieferanten
- Festlegung eines bestimmten Anteils auditiert Lieferanten aus Hochrisikogebieten/-warengruppen, die korrektive Maßnahmen innerhalb des vorgegebenen Zeitraums umgesetzt haben
- Festlegung eines bestimmten Anteils rückverfolgbarer Rohstofflieferketten mit Minen bzw. Rohstoffquellen, die anerkannte Zertifizierungsprogramme erfüllen (z. B. Naturkautschuk in Reifen mit Zertifizierung des Forest Stewardship Council (FSC), Minen mit Zertifizierung der Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA))
- sinkende Anzahl nachgewiesener Verstöße gegen Verhaltenskodizes
- Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen in der Lieferkette mit den Arbeitsbedingungen bei einem bestimmten Wert

Basierend auf den festgelegten Maßnahmen und Zielsetzungen wählen Sie nun passende Indikatoren aus. Folgende Indikatoren bieten eine Anregung, sind aber nicht als abschließende Liste zu verstehen:

### Beispiele für quantitative Indikatoren

- Eigener Geschäftsbereich: Gesundheits- und Arbeitsschutzkennzahlen von Mitarbeiter\*innen, Anzahl von Leiharbeitnehmer\*innen, die betriebliche Sozialleistungen erhalten, Fälle von Verstößen gegen die Sicherheit personenbezogener Daten von Kunden, Lohngefälle zwischen männlichen und weiblichen Angestellten gleicher Ebene, Schulungsergebnisse, Anteil barrierefreier Arbeitsräume, Anzahl bei Audits festgestellter Compliance-Verstöße, Kosten für mit Menschenrechtsproblemen zusammenhängende Gerichtsverfahren
- Vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette: Anzahl festgestellter Fälle von Kinderarbeit, Anzahl festgestellter Mängel im Bereich Arbeitssicherheit, Anzahl von Verstößen gegen Vorschriften zum Gewässerschutz (z. B. Überschreitung von Grenzwerten für Belastung mit Schwermetallen), Anzahl von Verstößen gegen die Herstellung und Verwendung von Quecksilber (im Sinne der Minamata-Konvention), Anzahl von Fällen sexueller Belästigung, Anteil

von Mitarbeiter\*innen, die sich gewerkschaftlich organisieren, Anteil von Mitarbeiter\*innen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, Teilnahmequote von Lieferanten an Fortbildungsprogrammen, Anzahl gemeldeter Sicherheitsmängel an Produkten, Anzahl von Beschwerden über Werbung und Marketingaktivitäten

### Beispiele für qualitative Indikatoren

- Ergebnisse über die (Un-)Zufriedenheit von Anwohner\*innen oder lokalen Gemeinschaften in unabhängigen Berichten
- Darstellung der Menschenrechtslage in einem Gebiet, in dem sich das Unternehmen aktiv um Fortschritt bemüht, in unabhängigen Studien



## Wie wird die Wirkung messbar?



Wirksamkeit auf Menschenrechte messbar zu machen, ist derzeit noch weit weniger standardisiert als zum Beispiel die Messung von Umweltauswirkungen. Eine Orientierung bieten jedoch folgende Publikationen:

- In dem gut zugänglichen Diskussionspapier [Menschenrechte messbar machen](#) aus dem Jahr 2020 stellt econsense quantitative Menschenrechtsindikatoren für Unternehmen zusammen, die hauptsächlich ergebnisorientiert sind.
- Im deutlich umfangreicheren und komplexeren [Whitepaper Measuring Stakeholder Capitalism](#) des World Economic Forum von September 2020 werden Metriken und Berichterstattung über nachhaltige Wertschöpfung beschrieben und auch Indikatoren mit Bezug zu Menschenrechten definiert.
- Für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der Wirksamkeit auf Menschenrechte bietet Shift eine [Sammlung](#) an allgemeinen sowie themen- und sektorspezifischen Studien und Leitfäden.
- Die [Value Balancing Alliance](#), ein Zusammenschluss multinationaler Unternehmen, hat es sich zum Ziel gesetzt, den Wert der von Unternehmen geleisteten Beiträge für Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt mithilfe standardisierter Methodiken zu messen und zu vergleichen. Hierzu bietet sie öffentlich und kostenfrei zugängliche Publikationen auf ihrer Internetseite an.

## So gehen Sie vor, um Indikatoren zu erheben

Je nach Indikator können die Informationen und Daten für die Erhebung aus internen und/oder externen Quellen stammen. Entweder stehen sie Ihrem Unternehmen bereits zur Verfügung oder Sie müssen neue Prozesse einrichten, um sie zu erheben. Es empfiehlt sich, wo möglich, auf bestehende Instrumente und Systeme zurückzugreifen. Intern zählen dazu beispielsweise Prüf- und Monitoring-Prozesse, Mechanismen zur Bearbeitung von Rückmeldungen sowie Verfahren zur Beteiligung von Stakeholdern.

Extern betrifft dies beispielsweise Kooperationen und Konsultationen mit menschenrechtlichen Fachexpert\*innen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Zertifizierungs- und Auditdienstleistern, staatlichen Stellen und Vertreter\*innen potenziell betroffener Personengruppen. Sofern Sie sicherstellen können, dass wettbewerbs- und kartellrechtliche Vorschriften eingehalten werden, kann die Zusammenarbeit in Verbänden und Brancheninitiativen nützlich sein, um Indikatoren zu definieren und zu erheben.

### Beispiele für Informations- und Datenquellen

- **Audits:** Ergebnisse angekündigter und unangekündigter, eigens oder durch unabhängige Dritte durchgeführte (soziale oder menschenrechtsbezogene) Audits im eigenen Geschäftsbereich, bei Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern.
- **Bewertungen:** Ergebnisse aus externen Ratings und Rankings mit menschenrechtsrelevanten Inhalten von Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern.
- **Befragungen:** Ergebnisse aus Befragungen und anderen Feedback-Mechanismen der eigenen Belegschaft, anderen Arbeitnehmer\*innen in der Wertschöpfungskette sowie externen Stakeholdern.
- **Beschwerden:** Hinweise von Stakeholdern über formelle Beschwerdemechanismen oder informelle Wege (z. B. persönliche Gespräche).
- **Interne Informationssysteme:** Quantitative Daten über geschäftsrelevante Unternehmensbereiche z. B. im Zusammenhang mit dem Personalwesen (Anzahl Beschäftigter, Geschlecht, Vergütung) oder der Arbeitssicherheit (Anzahl von Arbeitsunfällen, Ausfallzeiten).
- **Externe Datenbanken, unabhängige Berichte und Studien:** Daten und Informationen über Menschenrechtsprobleme in bestimmten Ländern, Regionen, Branchen, Rohstoffen etc., die z. B. von staatlichen Stellen, Verbänden und Brancheninitiativen, zivilgesellschaftlichen Organisationen oder unabhängigen Expert\*innen bereitgestellt werden.

## Treten Sie mit Betroffenen in einen Dialog

Um Wirkungszusammenhänge besser zu verstehen und zu überprüfen, ob die ergriffenen Maßnahmen zur Prävention, Abhilfe und Wiedergutmachung tatsächlich die gewünschten Effekte erzielt haben, bedarf es des Dialogs mit (potenziell) Betroffenen oder deren legitimierten Vertreter\*innen. Ermitteln Sie im Austausch mit Rechteinhaber\*innen und/oder unabhängigen Menschenrechtsexpert\*innen, welche Veränderungen die Maßnahmen bei Betroffenen tatsächlich bewirkt haben und inwieweit aus deren Sicht die Ziele erreicht wurden (z. B. Arbeitsschutzmaßnahmen bei einem Lieferant führten zu weniger Unfällen, Verlängerung von Lieferfristen führte zur Vermeidung von Arbeitszeitüberschreitungen, Anpassungen am Produktdesign erhöhte die Sicherheit der Nutzer\*innen). Damit können Sie die Veränderung der menschenrechtlichen Situation durch Ihre ergriffenen Maßnahmen besser bewerten.

## Werten Sie Indikatoren aus und interpretieren Sie die Entwicklung

Hat Ihr Unternehmen die benötigten Daten und Informationen erhoben, verarbeitet und zu Indikatoren kumuliert, müssen Sie deren Entwicklung interpretieren. Hierbei können Sie über den Zeitverlauf Trends und Muster in der Veränderung der Indikatoren analysieren (z. B. Anzahl und Art von Beschwerden und deren regionale/geografische Verteilung). Die Analyseergebnisse lassen Rückschlüsse darauf zu, ob Maßnahmen zur Prävention und Wiedergutmachung zu gewünschten Veränderungen im Zusammenhang mit einzelnen Menschenrechtsproblemen geführt haben (dass z. B. weniger Arbeitsunfälle zu weniger Ausfallzeiten geführt haben, mehr Mitarbeiter\*innen mit den Arbeitsbedingungen zufrieden sind, das Lohngefälle zwischen weiblichen und männlichen Angestellten kleiner geworden ist oder weniger Korrekturmaßnahmen im Rahmen von Auditierungen notwendig waren).

Bei der Interpretation von Trends und Mustern in der Entwicklung von Indikatoren ist jedoch auch Vorsicht geboten. Nicht jeder gemessene Fortschritt ist unbedingt mit einer Verbesserung der Menschenrechtslage (potenziell) Betroffener verbunden. So kann eine geringe Anzahl eingehender Hinweise ein Zeichen dafür sein, dass sich die Menschenrechtslage verbessert hat, aber auch dafür, dass Stakeholder den Beschwer-

demechanismen nicht vertrauen. Ein Anstieg von Hinweisen kann die Folge verbesserten Zugangs zu Beschwerdekämen sein, aber auch bedeuten, dass sich nachteilige Auswirkungen verstärkt haben. Der Rückgang registrierter Arbeitsunfälle kann ein Zeichen effektiver Arbeitssicherheitsmaßnahmen sein, aber auch ein Zeichen für die mangelhafte Meldekultur. Achten Sie daher darauf, die Ergebnisse stets in Kontext zu setzen und, wo möglich, mit Erkenntnissen aus weiteren Quellen zu verbinden.



### Messung und Interpretation von Auswirkungen

Mit dem [Indicator Design Tool](#) bietet Shift eine prozessuale Anleitung zur Messung sowie Interpretation des Fortschritts und der Auswirkungen von Initiativen sowie Maßnahmenprogrammen für Menschenrechte.

## So nutzen Sie die Ergebnisse der Wirksamkeitskontrolle

Nutzen Sie die Erkenntnisse aus der Interpretation qualitativer und quantitativer Indikatoren um, wo nötig, Sorgfaltsprozesse anzupassen und/oder zu ergänzen, z. B. um Maßnahmen zu überarbeiten, Richtlinien zu aktualisieren, zusätzliche Prozesse zu definieren oder neue Schulungsformate aufzusetzen. Nehmen Sie die Ergebnisse der Wirksamkeitskontrolle außerdem möglichst in die relevante interne und externe Berichterstattung auf, um so die erreichten Fortschritte bei der Achtung der Menschenrechte aufzuzeigen.

# 5. So können Sie Fortschritte bei der Umsetzung der Anforderungen nachverfolgen

Mit folgendem Kriterienkatalog können Sie überprüfen, ob Sie die Umsetzungsschritte und somit die Anforderungendes NAP an das Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“ vollständig erfüllt haben:

Umsetzung der Schritte zur Erfüllung des Kernelements „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“		Referenz auf Umsetzungsschritt in der HA
<input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen berücksichtigt die Ergebnisse der Risikoanalyse als Grundlage, um für potenzielle Auswirkungen geeignete Maßnahmen zur Prävention zu identifizieren und für tatsächliche, also bereits eingetretene, Auswirkungen geeignete Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung zu identifizieren.	1–5
<input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen passt, basierend auf den Erkenntnissen der Risikoanalyse, relevante Managementprozesse an.	1–6
<input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen nimmt, basierend auf den Erkenntnissen der Risikoanalyse, relevante Veränderungen in der Lieferkette vor, unter Berücksichtigung dadurch auftretender oder sich verschärfender nachteiliger Auswirkungen.	1, 2, 3, 5
<input type="checkbox"/>	Identifizierten potenziell oder tatsächlich nachteiligen Auswirkungen, die Ihr Unternehmen verursacht oder zu denen es beiträgt, wird mit angemessenen Maßnahmen begegnet.	1–6
<input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen hat für Auswirkungen, zu denen es beiträgt und mit denen es verbunden ist, das Einflussvermögen ermittelt.	3
<input type="checkbox"/>	Für Auswirkungen, die Ihr Unternehmen nicht verursacht und zu denen es nicht beiträgt, ist Ihr Unternehmen bemüht, sein Einflussvermögen zu nutzen und, wo nötig, zu steigern, um die Auswirkungen zu beseitigen, zu mildern und zu verhüten. D.h. es ist mindestens ein Konzept mit Zeitplan festgelegt, um schrittweise das Einflussvermögen zu nutzen und zu steigern.	3
<input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen arbeitet im Einklang mit dem Kartellrecht mit anderen Akteuren zusammen, um das Einflussvermögen zu erhöhen. (Dies gilt vor allem da, wo das Unternehmen zu nachteiligen Auswirkungen beiträgt oder mit diesen verbunden ist und allein keine ausreichende Wirkung erzielen kann).	3
<input type="checkbox"/>	Zur Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen tauscht sich Ihr Unternehmen mit (potenziell) Betroffenen, deren legitimen Vertreter*innen oder unabhängigen Menschenrechtsexpert*innen aus.	2, 4, 5
<input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen tritt Brancheninitiativen bei, um gemeinsam Lösungen für nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen zu erarbeiten, sich über wirkungsvolle Praktiken auszutauschen sowie diese Lösungen und Maßnahmen (ggf. gemeinsam) umzusetzen.	4, 5, 6
<input type="checkbox"/>	Für die Entscheidung über den Umgang mit nachteiligen Auswirkungen sind klare Verantwortlichkeiten und Eskalationsprozesse festgelegt.	2, 4, 5
<input type="checkbox"/>	Die festgelegten Maßnahmen werden in die Geschäftstätigkeit integriert. D.h. dass festgelegte Maßnahmen in die Prozesse der betroffenen Geschäftsbereiche und -funktionen eingebettet und durch formalisierte Vorgaben beständig berücksichtigt werden.	2, 4, 5

<input type="checkbox"/>	Entscheidungsprozesse sind so gestaltet, dass die Beendigung von Geschäftsbeziehungen wegen tatsächlich oder potenziell nachteiliger Auswirkungen das Mittel letzter Wahl ist. D.h. Entscheidungsprozesse sehen vor, dass vorrangig Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung genutzt werden, zunächst eine Reihe von Optionen zur Durchsetzung menschenrechtlicher Erwartungen greift und die Auswirkungen der Beendigung einer Geschäftsbeziehung identifiziert sowie bewertet werden, bevor eine Geschäftsbeziehung beendet wird.	2, 3
<input type="checkbox"/>	Für festgelegte Maßnahmen sind Ziele formuliert.	6
<input type="checkbox"/>	Je nach Maßnahme werden die formulierten Ziele intern und extern kommuniziert.	6
Ihr Unternehmen führt menschenrechtsrelevante Fort- und Weiterbildungen durch:		
<input type="checkbox"/>	im eigenen Geschäftsbereich	5
<input type="checkbox"/>	für Lieferanten	
<input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen kontrolliert die Wirksamkeit der Maßnahmen mithilfe von qualitativen und/oder quantitativen Indikatoren, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen so gestaltet sind, dass sie den potenziell und tatsächlich nachteiligen Auswirkungen angemessen begegnen.	6
<input type="checkbox"/>	Zur Kontrolle der Wirksamkeit von Maßnahmen tauscht sich Ihr Unternehmen mit Betroffenen, deren legitimen Vertreter*innen oder unabhängigen Menschenrechtsexpert*innen aus.	6

# 6. Wo finden Sie weitere Informationen?

## 6.1 Weiterführende Informationen

Die Handlungsanleitung deckt als eigenständiges Dokument alle relevanten Umsetzungsschritte ab, mit deren Hilfe Ihr Unternehmen die Anforderungen des NAP an das Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“ vollständig adressieren kann. Über die Inhalte der Handlungsanleitung sowie die externen Unterlagen, die bereits genannt wurden, hinaus können Sie die folgenden hilfreichen Materialien heranziehen, um sich vertiefend mit dem Thema auseinanderzusetzen:

**Leitfäden, Vorlagen und digitale Instrumente für die vertiefende Analyse von Risiken als Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen finden sich in der Handlungsanleitung „Risikoanalyse“.**

### Leitfäden, Vorlagen und digitale Instrumente für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

- [Human Rights Translated – A Business Reference Guide](#) von Castan Centre for Human Rights Law, International Business Leaders Forum, Office of the UN High Commissioner for Human Rights und UN Global Compact: detaillierte Informationsquelle mit Erläuterungen, die international anerkannte Menschenrechte einzeln und spezifisch behandeln.
- [5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens](#) des UN Global Compact Netzwerk Deutschland: Leitfaden zum Aufsetzen menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten, der sich insbesondere mit der Analyse von Risiken sowie der Planung nächster Schritte beschäftigt. Grundlagenliteratur, die sowohl für große Unternehmen als auch speziell für KMU geeignet ist.
- [Human Rights and Business Dilemmas Forum](#) vom UN Global Compact und Verisk Maplecroft: Sammlung von Fallstudien zu Herausforderungen und Lösungsansätzen bei Großunternehmen bezüglich konkreter Menschenrechtsrisiken.
- [Should I stay or should I go?](#) von SOMO: Diskussionspapier zur Option der Beendigung von Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten im Falle von Menschenrechtsverstößen. Adressiert sowohl direkte und indirekte Lieferantenbeziehungen als auch Joint Ventures und Beteiligungen. Zielgruppe sind Unternehmen, die bereits Erfahrung mit der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten haben.
- [Designing Effective Human Rights Training Aligned with the Corporate Responsibility to Respect in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights](#) von BSR für den UN Global Compact: Leitfaden zum Aufsetzen effektiver Trainings zum Thema Menschenrechte im eigenen Unternehmen. Praxisnah und gut zugänglich, auch für KMU.
- [Organising the Human Rights Function within a Company](#) von Shift für den UN Global Compact: Übersicht über unterschiedliche Governance-Ansätze zur Organisation der Verantwortung für Menschenrechte innerhalb großer Unternehmen.
- [Menschenrechte achten – Ein Leitfaden für Unternehmen](#) vom UN Global Compact Netzwerk Deutschland, twentyfifty und dem Deutschen Institut für Menschenrechte: Grundlagendokument zur Umsetzung der Menschenrechte im Unternehmenskontext, das auch auf Chancen und Herausforderungen bei der Implementierung und auf ausgewählte Menschenrechte tiefer eingeht.
- [Decent Work Toolkit for Sustainable Procurement](#) des UN Global Compact bietet Leitfäden, Schulungsunterlagen und Praxisbeispiele für die Durchsetzung angemessener Arbeitsbedingungen in globalen Lieferketten.
- [Conflict-Sensitive Business Practice – Guidance for Extractive Industries](#) von International Alert:

Leitfaden und Screeningtools zur Unterstützung verantwortungsvollen Verhaltens von Unternehmen in Hochrisiko- und Konfliktgebieten, mit Fokus auf dem Rohstoffsektor.

- **[Stakeholder Engagement in Human Rights Due Diligence](#)** vom UN Global Compact Netzwerk Deutschland und twentyfifty: Leitfaden für effektives Stakeholderengagement im Rahmen menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten.
- **[CSR in Deutschland](#)** des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS): Informationsportal zu NAP und LkSG mit hilfreichen Hintergrundinformationen, einer Sammlung allgemeiner und branchenspezifischer Leitfäden, Beratungs- und Schulungsangeboten sowie Praxisbeispielen. Speziell zum LkSG bietet eine regelmäßig aktualisierte **[Liste](#)** Antworten zu den häufigsten Fragen.
- **[Infoportal Menschenrechtliche Sorgfalt](#)** vom UN Global Compact Netzwerk Deutschland: Informationsmaterial (in Schrift- und Videoform) sowie Tools zur Konzeption und Verbesserung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse in Unternehmen. Spezielle Materialien für die Automobilbranche und KMU sind verfügbar.

### Leitfäden, Vorlagen und digitale Instrumente für die Kontrolle der Wirksamkeit von Maßnahmen

- **[Menschenrechte messbar machen](#)** von econsense ist ein aktueller Bericht, der die Diskussion rund um die Messung von Auswirkungen auf Menschenrechte aufgreift. Darin enthalten ist eine umfangreiche Zusammenstellung quantitativer Menschenrechtsindikatoren von Unternehmen zur Messung von Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit und der von Lieferanten, die noch in der Praxis erprobt und verfeinert werden sollen. Unternehmen können diese als Orientierung nutzen und zusätzlich zur aktuellen Diskussion beitragen.
- **[Valuing Respect](#)** von Shift ist ein Infoportal, in dem Ansätze und Kennzahlen zur Messung der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Achtung der Menschenrechte dargestellt sind.
- **[Corporate Human Rights Benchmark](#)**: Methodologie und Ergebnisse zur Bewertung der Etablierung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse in Unternehmen, basierend auf extern verfügbaren Informationen. Unter anderem setzt das Benchmark dabei auch Kriterien zur Bewertung der menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse an, die das Unter-

nehmen selbst wiederum für die Wirksamkeitskontrolle seiner Maßnahmen nutzen kann. Beinhaltet auch einen Schwerpunkt zur Automobilbranche.

- **[Know the Chain](#)** vom Business & Human Rights Resource Centre, Humanity United, Sustanalytics und Verité: Bewertung der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse in Unternehmen, basierend auf extern verfügbaren Informationen. Spezieller Fokus auf Zwangsarbeit und Ausbeutung.
- **[Responsible Recruitment Resource Bank](#)** des Institute for Human Rights and Business: Umfassende Sammlung von Tools und Unterlagen zur Umsetzung fairer Anstellungsprozesse und Arbeitsbedingungen im Sinne des „Employer Pays Principle“. Adressiert vor allem die Wertschöpfungskettenabschnitte der direkten und indirekten Lieferkette, des eigenen Unternehmens sowie der Joint Ventures und Beteiligungen. Zielgruppe sind Unternehmen, die bereits Erfahrung mit der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten haben.

## 6.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen NAP und LkSG

Der NAP und das LkSG gehen beide auf die im Jahr 2011 verabschiedeten VN-Leitprinzipien als Referenzrahmen zurück. Die in den Handlungsanleitungen beschriebenen Schritte zur Umsetzung der NAP-Anforderungen helfen daher auch dabei, die im LkSG geforderten Sorgfaltsprozesse zu erfüllen. Während die zugrundeliegenden Anforderungen des NAP und LkSG jedoch vergleichbar sind, sind die Rechte und Pflichten inhaltlich nicht deckungsgleich.

Zu den maßgeblichen Unterschieden beider Regelwerke zählt, dass der NAP mit seinem freiwilligen Ansatz eine grundsätzliche Erwartung der Bundesregierung an Unternehmen zum Ausdruck bringt, unternehmerische Verantwortung entlang ihrer Liefer- und Wertschöpfungsketten in angemessener Weise umzusetzen. Demgegenüber ist das LkSG verbindlich für alle Unternehmen, die in seinen Anwendungsbereich fallen, und verpflichtet diese zur Umsetzung von klar definierten Sorgfaltspflichten im eigenen Geschäftsbereich sowie gegenüber unmittelbaren und mittelbaren Zulieferern.



Die Handlungsanleitung soll Unternehmen dabei helfen, allgemein anerkannte und angemessene Sorgfaltspflichten zu verstehen und umzusetzen. Die Handlungsanleitung adressiert dazu vollständig die Anforderungen des NAP-Kernelements „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“. Ergänzende Hinweise zu den Anforderungen des LkSG in dieser Handlungsanleitung zeigen dabei auch Sorgfaltspflichten aus dem Gesetz auf. Dadurch werden diejenigen Unternehmen, die unter den Anwendungsbereich des Gesetzes fallen, dabei unterstützt, parallel die gesetzlichen Vorschriften umzusetzen. Punktuell gehen die Handlungsanleitungen über die genannten politischen Rahmenwerke und regulatorischen Anforderungen hinaus.

Um zu bewerten, ob ein Unternehmen die Anforderungen des LkSG erfüllt, wird der spezifische Einzelfall durch das BAFA geprüft. Dabei muss auch in Hinblick auf das konkrete Geschäftsmodell des betreffenden Unternehmens berücksichtigt werden, ob die getroffenen Maßnahmen angemessen sind. Das BAFA wird Informationen, Hilfestellungen und Empfehlungen zur Einhaltung des Gesetzes veröffentlichen.

In Kapitel 3 sind neben den Vorgaben des NAP auch die Anforderungen des LkSG aufgeführt. Die folgende Übersicht stellt dar, welche der Umsetzungsschritte der Handlungsanleitung unterstützend für die Umsetzung der LkSG-Anforderungen genutzt werden können.

Umsetzungsschritt	Seite	Zugehörige NAP-Anforderung <sup>3</sup>	Verbindung zu Anforderungen im LkSG
1) Ergebnisse der Risikoanalyse als Grundlage heranziehen	14	A, B	§ 6 (Präventionsmaßnahmen) Abs. 1 § 7 (Abhilfemaßnahmen) Abs. 1 Satz 1 und 2
2) Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Maßnahmen schaffen	17	B, F	§ 4 (Risikomanagement) Abs. 1, 3 und 4 § 6 (Präventionsmaßnahmen) Abs. 2 und Abs. 3 Satz 1 Nr. 1, 2 und 4
3) Verursachungsbeitrag und Einflussvermögen bestimmen	18	A, E, F, G	§ 2 (Begriffsbestimmungen) Abs. 6 Satz 3 § 3 (Sorgfaltspflichten) Abs. 2 § 6 (Präventionsmaßnahmen) Abs. 3 und 4 § 7 (Abhilfemaßnahmen) Abs. 2 Satz 1 und Satz 2 Nr. 2 sowie Abs. 3
4) Auswirkungen entgegenwirken und wiedergutmachen (Abhilfe und Wiedergutmachung)	26	B, F, G	§ 2 (Begriffsbestimmungen) Abs. 6 Satz 3 i. V. m. § 7 Abs. 1 Satz 4 § 3 (Sorgfaltspflichten) Abs. 2 § 5 (Risikoanalyse) Abs. 1 Satz 2 i. V. m. § 7 Abs. 1 Satz 2 § 7 (Abhilfemaßnahmen) Abs. 1, 2 und 3 § 9 (Mittelbare Zulieferer) Abs. 3 Satz 1 Nr. 3
5) Nachteilige Auswirkungen verhüten (Prävention) und Ziele formulieren	30	B, C, D, F	§ 3 (Sorgfaltspflichten) Abs. 2 § 6 (Präventionsmaßnahmen) Abs. 3 und 4 § 9 (Mittelbare Zulieferer) Abs. 3 Satz 1 Nr. 2
6) Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren	36	F, H, I	§ 4 (Risikomanagement) Abs. 2 § 6 (Präventionsmaßnahmen) Abs. 5 § 7 (Abhilfemaßnahmen) Abs. 4

<sup>3</sup> Die NAP-Anforderungen sind alphabetisch kategorisiert, wie in Kapitel 3 dieser Handlungsanleitung dargestellt.

## 6.3 Glossar

### Abhilfemaßnahmen

Darunter sind sowohl die Prozesse zu verstehen, die zu einer Beendigung tatsächlicher oder unmittelbar bevorstehender nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen führen, als auch jene, die diese Verletzungen wiedergutmachen sollen. Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung können unterschiedlicher Art sein: Es kann sich beispielsweise um das Abstellen der Verletzung, eine Entschuldigung, eine Wiederherstellung von Rechten, eine Rehabilitation, eine finanzielle oder nichtfinanzielle Entschädigung, Folgemaßnahmen (z. B. strafrechtliche Sanktionen gegenüber Einzelpersonen oder verwaltungsrechtliche Maßnahmen wie beispielsweise eine Geldbuße gegenüber dem Unternehmen), einen einstweiligen Rechtsbehelf oder eine Garantie der Nichtwiederholung handeln.

### Anforderungen an das Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“ im Wortlaut des NAP

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse sollten Maßnahmen identifiziert und in die Geschäftstätigkeit integriert werden. Hierzu kann z. B. gehören: spezialisierte Schulung bestimmter Beschäftigter im Unternehmen oder bei Lieferanten; Anpassung bestimmter Managementprozesse; Veränderungen in der Lieferkette; Beitritt zu Brancheninitiativen. Um den potenziellen oder tatsächlichen Auswirkungen angemessen zu begegnen, sollten klare Zuständigkeiten mit entsprechenden Überprüfungsmechanismen für das Thema im Unternehmen zugewiesen werden. Je nach Art der Auswirkungen kann das Unternehmen selbst Abhilfemaßnahmen einleiten. Verfügt das Unternehmen nicht über ausreichendes Einflussvermögen, erfolgreiche Maßnahmen durchzuführen, sollte es mit anderen Akteuren zusammenarbeiten, um seinen Einfluss zu erhöhen. Der Rückzug aus einem Geschäftsfeld oder einem Standort sollte dabei allenfalls ein letzter Schritt sein. Das Unternehmen sollte vorrangig Maßnahmen zur Abhilfe entwickeln und umsetzen. Hierfür sollten Ziele formuliert und, je nach Maßnahme, intern und extern kommuniziert werden. Mithilfe einer Wirksamkeitskontrolle sollte das Unternehmen den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen regelmäßig überprüfen und mit Betroffenen hierzu in einen Dialog eintreten.

### Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen

Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte wurde am 10. Dezember 1948 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedet. Sie ist als Resolution der Generalversammlung rechtlich nicht bindend, wird aber als Teil des Völkergewohnheitsrechts verstanden. In der Erklärung werden die grundlegenden Rechte aller Menschen aufgeführt, die allen Menschen unabhängig von Herkunft, Religion, Geschlecht oder anderen Merkmalen zustehen. Sie ist Teil der Internationalen Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen, zu der außerdem der Internationale Pakt über bürgerliche und politische Rechte (Zivilpakt) und der Internationale Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (Sozialpakt) sowie ihre jeweiligen Fakultativprotokolle zählen.

### Begriffsbestimmungen gemäß Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

- Die Pflichten nach dem LkSG bestehen teilweise einmal im Jahr sowie zusätzlich „**anlassbezogen**“. Im letzteren Fall kommt es nach § 5 Abs. 4, § 6 Abs. 5, § 7 Abs. 4 und § 8 Abs. 5 LkSG darauf an, ob das Unternehmen in dem entsprechenden Bereich mit einer wesentlich veränderten oder erweiterten Risikolage rechnen muss. Demgegenüber kommt es im Rahmen der Sorgfaltspflichten des Unternehmens aufgrund „**substantiiertes Kenntnis**“ gemäß § 9 Abs. 3 LkSG darauf an, ob dem Unternehmen tatsächliche Anhaltspunkte vorliegen, die eine Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht bei mittelbaren Zulieferern möglich erscheinen lassen. Ist dies der Fall, so muss das Unternehmen anlassbezogen aktiv werden.
- Nach § 3 Abs. 1 Satz 1 LkSG sind Unternehmen verpflichtet, in ihren Lieferketten die in diesem Abschnitt festgelegten menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten „**in angemessener Weise**“ zu beachten, mit dem Ziel, menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiken vorzubeugen oder sie zu minimieren oder die Verletzung menschenrechtsbezogener oder umweltbezogener Pflichten zu beenden. Ob ein Handeln angemessen ist, um den Sorgfaltspflichten zu genügen, bestimmt sich gemäß § 3 Abs. 2 LkSG nach:
  - Art und Umfang der Geschäftstätigkeit des Unternehmens,
  - dem Einflussvermögen des Unternehmens auf den unmittelbaren Verursacher eines menschen-

rechtlichen oder umweltbezogenen Risikos oder der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht,

- der typischerweise zu erwartenden Schwere der Verletzung, der Umkehrbarkeit der Verletzung und der Wahrscheinlichkeit der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht sowie
- der Art des Verursachungsbeitrages des Unternehmens zu dem menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiko oder zu der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht.

Dabei gilt gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung zusammenfassend für alle geregelten Sorgfaltspflichten: Je stärker die Einflussmöglichkeit eines Unternehmens ist, je wahrscheinlicher und schwerer die zu erwartende Verletzung der geschützten Rechtsposition und je größer der Verursachungsbeitrag eines Unternehmens ist, desto größere Anstrengungen können einem Unternehmen zur Vermeidung oder Beendigung einer Verletzung zugemutet werden. Je anfälliger eine Geschäftstätigkeit nach Produkt und Produktionsstätte für menschenrechtliche Risiken ist, desto wichtiger ist die Überwachung der Lieferkette.

- Der „**eigene Geschäftsbereich**“ im Sinne des LkSG erfasst nach § 6 Abs. 2 LkSG jede Tätigkeit der Gesellschaft als Rechtsträger des Unternehmens zur Erreichung des Unternehmensziels. Erfasst ist damit jede Tätigkeit zur Herstellung und Verwertung von Produkten und zur Erbringung von Dienstleistungen, unabhängig davon, ob sie an einem Standort im In- oder Ausland vorgenommen wird. In verbundenen Unternehmen zählt zum eigenen Geschäftsbereich der Obergesellschaft eine konzernangehörige Gesellschaft, wenn die Obergesellschaft auf die konzernangehörige Gesellschaft einen bestimmenden Einfluss ausübt.
- Als „**unmittelbarer Zulieferer**“ im Sinne des Gesetzes gilt gemäß § 2 Abs. 7 LkSG jeder Lieferant und Dienstleister, der Vertragspartner des Unternehmens ist und dessen Leistungen für die Herstellung des Produktes des Unternehmens oder zur Erbringung und Inanspruchnahme der betreffenden Dienstleistung notwendig sind.
- „**Mittelbarer Zulieferer**“ ist nach § 2 Abs. 8 LkSG jedes Unternehmen, das zwar nicht unter die Definition des unmittelbaren Zulieferers fällt, dessen Zulieferungen aber dennoch notwendig für die Tätig-

keit des Unternehmens sind. Unter diesen Begriff fallen alle Zulieferer, mit denen das Unternehmen infolge seiner Vertragsbeziehungen, seiner Geschäftstätigkeit, seiner Produkte oder seiner Dienstleistungen trotz fehlender direkter Vertragsbeziehungen verbunden ist.

## Beschwerdemechanismen

Im Kontext der Handlungsanleitungen bezeichnet der Begriff Beschwerdemechanismus jedes routinemäßige unternehmenseigene oder unternehmensübergreifende Verfahren, mit dem Menschenrechtsverletzungen durch das Unternehmen vorgebracht werden können und Abhilfe gesucht werden kann.

## ILO-Kernarbeitsnormen

Die ILO-Kernarbeitsnormen bezeichnen acht Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die das Grundgerüst für weltweite Arbeits- und Sozialstandards bilden. Sie haben den Status internationaler Rechtsinstrumente und sind somit für alle Staaten bindend, die sie ratifiziert haben. Diese Übereinkommen sind: Konvention 87 – Vereinigungsfreiheit und Schutz des Vereinigungsrechtes (1948), Konvention 98 – Vereinigungsrecht und Recht zu Kollektivverhandlungen (1949), Konvention 29 – Zwangs- und Pflichtarbeit (1930), Konvention 105 – Abschaffung der Zwangsarbeit (1957), Konvention 100 – Gleichheit des Entgelts (1951), Konvention 111 – Diskriminierung (Beschäftigung und Beruf) (1958), Konvention 138 – Mindestalter (1973) und Konvention 182 – Verbot und unverzügliche Maßnahmen zur Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit (1999).

## Internationale menschenrechtliche Referenzinstrumente

Internationale menschenrechtliche Referenzinstrumente sind völkerrechtliche Verträge, Übereinkommen, Vorschriften, Grundsätze, Richtlinien, Standards und Bestimmungen, um menschenrechtlich verantwortungsvolle Unternehmensführung zu fördern. Sie bilden einen wichtigen Bezugs- und Orientierungspunkt für ein einheitliches Verständnis und die Verpflichtung zur Achtung der Menschenrechte, indem sie konkrete Schutzgüter im Bereich der Menschenrechte benennen.

## Konflikt- und Hochrisikogebiete

Konflikt- und Hochrisikogebiete (engl. Conflict-affected and high-risk areas, CAHR-As) bezeichnen Gebiete, die sich in einem bewaffneten Konflikt oder in einer fragilen Post-Konfliktsituation befinden. Darin einbezogen sind auch Gebiete mit schwacher oder nicht vorhandener Regierungsführung und Sicherheit sowie mit weit verbreiteten und systematischen Verletzungen von internationalem Recht und Menschenrechten.

## Korruption

Die kriminologische Forschung definiert Korruption als „Missbrauch eines öffentlichen Amtes, einer Funktion in der Wirtschaft oder eines politischen Mandats zugunsten eines Anderen, auf dessen Veranlassung oder in Eigeninitiative, zur Erlangung eines Vorteils für sich oder einen Dritten, mit Eintritt oder in Erwartung des Eintritts eines Schadens oder Nachteils für die Allgemeinheit (Täter in amtlicher oder politischer Funktion) oder für ein Unternehmen (betreffend Täter als Funktionsträger in der Wirtschaft)“.

## Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen (VN-Leitprinzipien)

Die VN-Leitprinzipien sind ein Rahmenwerk aus 31 Prinzipien, das Anforderungen an Politik und Wirtschaft formuliert und damit erstmals einen allgemein anerkannten Referenzrahmen für menschenrechtliche Pflichten von Staaten und für die Verantwortung von Unternehmen in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten bildet. Die VN-Leitprinzipien bauen auf den folgenden drei Säulen auf: Staatliche Pflicht zum Schutz der Menschenrechte, unternehmerische Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte und Zugang zu Abhilfe für Betroffene von Menschenrechtsverstößen. Der Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen hat die VN-Leitprinzipien im Jahr 2011 verabschiedet.

## Lokale Gemeinschaften

Im Kontext menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht bezeichnen lokale Gemeinschaften diejenigen Gemeinschaften, die in unmittelbarer räumlicher Nähe zu Standorten von Wirtschaftsunternehmen liegen oder aber unmittelbar durch deren Geschäftstätigkeit betroffen sind oder sein können. Die Betroffenheit kann

positiv (z. B. durch Schaffung von Arbeitsplätzen) oder negativ (z. B. durch Verschmutzung von Grundwasser) erfolgen. Lokale Gemeinschaften sind nicht zwangsläufig homogen; es gibt meist Schnittstellen mit indigenen Gemeinschaften oder vulnerablen Personen.

## Menschenrechte

Menschenrechte sind grundlegende Rechte, die allen Menschen zu eigen sind, unabhängig von jeglicher Diskriminierung z. B. aufgrund von Staatsangehörigkeit, Wohnort, Geschlecht, nationaler oder ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Religion, Muttersprache und sonstigen Eigenschaften. Sie werden unter grundlegenden internationalen Standards zusammengefasst. Ziel ist es, die Würde und Gleichheit aller Menschen weltweit zu gewährleisten. Zu den Menschenrechten zählen die Rechte, die in der internationalen Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen (International Bill of Human Rights) aufgeführt werden, ebenso wie die Grundrechte, die in den Kernarbeitsnormen der ILO festgelegt sind.

## Menschenrechtliche Auswirkungen (nachteilige, schwerwiegende)

Nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen liegen vor, wenn ein Unternehmen direkt oder indirekt dazu beiträgt, dass ein Mensch an der Ausübung seiner Menschenrechte gehindert oder darin beeinträchtigt wird. Der Fokus dieses Konzepts liegt auf dem Risiko für die Menschen, nicht für das Unternehmen. Gleichzeitig wird anerkannt, dass dort, wo die Risiken für die Menschenrechte am größten sind, eine starke Konvergenz mit dem Risiko für das Unternehmen besteht. Als folgenschwer werden diejenigen nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen definiert, die das Kriterium der Schwere entsprechend Ausmaß, Umfang und Unumkehrbarkeit erfüllen. Diese Kriterien können unabhängig von der Möglichkeit gegeben sein, ob das Unternehmen Einfluss nehmen kann. Da folgenschwere Menschenrechtsthemen spezifisch für die Aktivitäten oder Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens sind, unterscheiden sie sich zwischen Unternehmen.

## **Menschenrechtliche Risiken und Risikoanalyse**

Unter menschenrechtlichen Risiken sind die potenziell nachteiligen Auswirkungen eines Wirtschaftsunternehmens auf die Menschenrechte zu verstehen. Menschenrechtliche Risiken sind stets als Risiken für die Betroffenen zu verstehen und nicht in erster Linie als Risiken für das Unternehmen. Um die menschenrechtlichen Risiken abzuschätzen, sollte ein Wirtschaftsunternehmen eine Risikoanalyse durchführen. Diese umfasst eine Ermittlung und Bewertung aller tatsächlich oder potenziell nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen, an denen das Wirtschaftsunternehmen entweder durch seine eigene Tätigkeit oder durch seine Geschäftsbeziehungen beteiligt ist.

## **Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten und Sorgfaltsprozesse**

Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten bezeichnen die Pflichten, die ein Unternehmen hat, um seiner Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte in seinen globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten nachzukommen. Konkrete Pflichten sind insbesondere in den VN-Leitprinzipien definiert. Menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse stellen einen kontinuierlichen Risikomanagementprozess dar, den Unternehmen benötigen, um nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen zu identifizieren, zu verhindern, zu mindern und wiedergutzumachen, sowie Rechenschaft darüber abzulegen, wie sie mit diesen umgehen. Die wesentlichen Schritte zur Erfüllung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten sind durch die fünf Kernelemente des NAP abgebildet.

## **Menschenrechtspakte der Vereinten Nationen**

Die VN-Menschenrechtspakte sind völkerrechtlich verbindliche Menschenrechtsabkommen, die in jenen Staaten gelten, die das Menschenrechtsabkommen unterzeichnet und ratifiziert haben. Zu den Menschenrechtspakten der Vereinten Nationen zählen die folgenden: Internationaler Pakt über bürgerliche und politische Rechte (Zivilpakt, International Covenant on Civil and Political Rights, ICCPR), Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (Sozialpakt, International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, ICESCR), Internationales Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form

von rassistischer Diskriminierung (International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination, ICERD), Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (Committee on the Elimination of Discrimination Against Women, CEDAW), Übereinkommen gegen Folter und andere grausame, unmenschliche oder erniedrigende Behandlung oder Strafe (Committee Against Torture, CAT), Übereinkommen über die Rechte des Kindes (Convention on the Rights of the Child, CRC), Internationale Konvention zum Schutz der Rechte aller Wanderarbeitnehmer und ihrer Familienangehörigen (International Convention on the Protection of the Rights of All Migrant Workers and Members of Their Families, ICMW), Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (Convention on the Rights of Persons with Disabilities, CRPD), Internationales Übereinkommen zum Schutz aller Personen vor dem Verschwindenlassen (International Convention for the Protection of All Persons from Enforced Disappearance, CPED).

## **Minderungsmaßnahmen**

Minderungsmaßnahmen sind alle Maßnahmen, die getroffen werden können, um das Ausmaß tatsächlich nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen oder die Wahrscheinlichkeit des Eintretens potenziell nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen zu reduzieren.

## **Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP)**

Der NAP stellt die Umsetzung der VN-Leitprinzipien durch die deutsche Bundesregierung dar. Der NAP wurde im Jahr 2016 vom Bundeskabinett verabschiedet. Im Aktionsplan verankert die Bundesregierung erstmals die Verantwortung von deutschen Unternehmen für die Achtung der Menschenrechte in einem festen Rahmen. Sie formuliert darin ihre Erwartung, dass Unternehmen ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ausüben und Menschenrechte entlang ihrer Liefer- und Wertschöpfungsketten achten. Der NAP umfasst fünf Kernelemente: Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte, Verfahren zur Ermittlung tatsächlich und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte, Maßnahmen zur Abwendung potenziell nachteiliger Auswirkungen und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen, Berichterstattung sowie Beschwerdemechanismus.



## Nichtregierungsorganisationen (NRO)

Nichtregierungsorganisationen sind nichtstaatliche Organisationen, Institutionen, Vereine, Stiftungen und andere private Einrichtungen, die nicht gewinnorientiert sind, sondern einen im weitesten Sinne gemeinwohlorientierten Zweck haben. Sie können lokal, regional, national oder international tätig sein; zu NRO zählen daher sowohl lokale zivilgesellschaftliche Organisationen als auch nationale und internationale NRO. Auch kirchliche Hilfswerke, in der Solidaritätsbewegung verankerte Organisationen und den politischen Parteien nahestehende Stiftungen zählen dazu. NRO können eine Vielzahl von Interessen verfolgen. Im Sinne der VN-Leitprinzipien zählen Unternehmen oder unternehmerische Verbände nicht als NRO.

## OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind Empfehlungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (engl. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)) für Staaten und Unternehmen, die nachhaltiges unternehmerisches Handeln in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten fördern. Sie beinhalten Empfehlungen in den Bereichen Transparenz, Arbeitsbedingungen, Umwelt, Korruption, Verbraucher\*innen-Schutz, Berichterstattung, Technologietransfer, Wettbewerb und Steuern.

## Präventionsmaßnahmen

Der Begriff Präventionsmaßnahmen bezeichnet vorbeugende Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, dass nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen nicht auftreten.

## Stakeholder

Stakeholder sind Personen oder Organisationen, die die Aktivitäten und Entscheidungen eines Unternehmens tatsächlich oder potenziell beeinflussen oder von diesen tatsächlich oder potenziell beeinflusst werden.

## Rechteinhaber\*innen

Inhaber\*innen von Menschenrechten sind alle Menschen unabhängig von persönlichen Eigenschaften. Innerhalb der Handlungsanleitungen fokussiert sich

bei der Verwendung des Begriffs Rechteinhaber\*innen der Blick in der Regel auf potenziell von Menschenrechtsverletzungen betroffene Personengruppen, die auch als potenziell Betroffene bezeichnet werden.

## Völkerrecht

Das Völkerrecht ist eine überstaatliche Rechtsordnung, die sich Staaten als Subjekte des Völkerrechts selbst gegeben haben. Wichtige Quellen des Völkerrechts sind die Charta der Vereinten Nationen sowie bi- und multilaterale völkerrechtliche Verträge, das Völkergewohnheitsrecht und richterliche Entscheidungen. Unternehmen sind dagegen keine Völkerrechtssubjekte und auch nicht unmittelbar an völkerrechtliche Abkommen gebunden. Unabhängig davon stehen sie nach den VN-Leitprinzipien in der Pflicht, die in den völkerrechtlichen Abkommen aufgeführten Menschenrechte innerhalb ihres Unternehmenskontextes zu achten.

## Vulnerable Personengruppen

Vulnerabilität im Sinne der VN-Leitprinzipien ist ein Maß dafür, wie anfällig eine Personengruppe für nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen einer Geschäftstätigkeit ist und wie sie diese bewältigen kann. Nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen entstehen demnach für vulnerable Personengruppen nicht nur aufgrund einer Geschäftstätigkeit an sich; vielmehr werden diese Auswirkungen durch bestehende kulturelle, soziale, ökologische, politische oder ökonomische Benachteiligungen einer vulnerablen Personengruppe erhöht.

## Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens umfasst alle Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Herstellung, dem Vertrieb, der Nutzung und der Entsorgung der Produkte sowie der Erbringung der Dienstleistungen des Unternehmens. Zur Wertschöpfungskette gehören demnach neben der eigenen Geschäftstätigkeit Unternehmen, zu denen das Unternehmen eine direkte Geschäftsbeziehung unterhält, Unternehmen in der vorgelagerten direkten und indirekten Lieferkette (bis hin zur Rohstoffbeschaffung) sowie Kund\*innen und Geschäftspartner nachgelagerter Entsorgungsleistungen. Ebenfalls Teil der Wertschöpfung sind unterstützende Funktionen wie Investitions- und Finanzierungstätigkeiten.

Die Wertschöpfungskette der Automobilbranche ist durch dynamische Liefernetzwerke mit wechselseitigen Beziehungen von Lieferanten und Kund\*innen gekennzeichnet. Das bedeutet, dass sich insbesondere mittelbare Lieferanten häufig ändern können und zusätzlich oft nicht beim beziehenden Unternehmen bekannt sind. Außerdem können einzelne Unternehmen der Wertschöpfungskette gleichzeitig als Lieferanten und Kund\*innen für unterschiedliche Produkte gegenüber einander auftreten.

### **Wiedergutmachung**

s. Abhilfemaßnahmen.

### **Zivilgesellschaftliche Organisationen**

s. Nichtregierungsorganisationen (NRO).

## 6.4 Quellenverzeichnis

Auswärtiges Amt: Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte,

<https://www.csr-in-deutschland.de/SharedDocs/Downloads/DE/NAP/nap-im-original.pdf? blob=publicationFile&v=3>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Die Achtung von Menschenrechten entlang globaler Wertschöpfungsketten. Risiken und Chancen für Branchen der deutschen Wirtschaft,

<https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-543-achtung-von-menschenrechten-entlang-globaler-wertschoepfungsketten.pdf? blob=publicationFile&v=1>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Über den NAP: Fragen und Antworten zum NAP,

<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/NAP/Ueber-den-NAP/Fragen-und-Antworten-zum-NAP/faq.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: VN-Leitprinzipien,

<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/NAP/Ueber-den-NAP/VN-Leitprinzipien/vn-leitprinzipien.html>

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen,

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Aussenwirtschaft/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.pdf? blob=publicationFile&v=8>

Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten,

<https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Regierungsentwuerfe/reg-sorgfaltspflichten-gesetz.pdf? blob=publicationFile&v=1>

Bundeszentrale für politische Bildung: NGOs – Nicht-Regierungsorganisationen,

<https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52808/ngos>

Business & Human Rights Resource Center: Business & human rights snapshot: Automotive sector,

[https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/BHRRC\\_AutomotiveSector\\_OCT2018.pdf](https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/BHRRC_AutomotiveSector_OCT2018.pdf)

Climate Service Center Germany: Vulnerabilität,

[https://www.climate-service-center.de/products\\_and\\_publications/publications/detail/063303/index.php.de](https://www.climate-service-center.de/products_and_publications/publications/detail/063303/index.php.de)

Corporate Human Rights Benchmark Ltd.: Corporate Human Rights Benchmark Methodology 2020 for the Automotive Manufacturing Industry,

<https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2021/03/CHRB2020MethodologyAutomotive-Manufacturing.pdf>

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit: A Framework for Climate Change Vulnerability Assessments,

[https://www.adaptationcommunity.net/download/va/vulnerability-guides-manuals-reports/Framework\\_for\\_Climate\\_Change\\_Vulnerability\\_Assessments\\_-\\_GIZ\\_2014.pdf](https://www.adaptationcommunity.net/download/va/vulnerability-guides-manuals-reports/Framework_for_Climate_Change_Vulnerability_Assessments_-_GIZ_2014.pdf)

Deutsches Institut für Menschenrechte: Vorläufige Stellungnahme im Rahmen der Verbändeanhörung zum Referentenentwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten vom 28. Februar 2021,

<https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Stellungnahmen/sorgfaltspflichtengesetz-dimr.pdf? blob=publicationFile&v=2>

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.: Menschenrechte messbar machen – Eine umfassende Zusammenstellung quantitativer Menschenrechtsindikatoren für Unternehmen, [https://econsense.de/wp-content/uploads/2020/09/2020\\_econsense\\_Menschenrechtsindikatoren\\_Diskussionspapier.pdf](https://econsense.de/wp-content/uploads/2020/09/2020_econsense_Menschenrechtsindikatoren_Diskussionspapier.pdf)

Ernst & Young et al.: NAP-Monitoring – Begriffserläuterungen zum Fragebogen für die repräsentative Erhebung 2020 (Glossar), [https://wirtschaft-entwicklung.de/fileadmin/user\\_upload/5\\_Wirtschaft\\_und\\_Menschenrechte/Downloads/200319\\_Glossar\\_Fragebogen\\_Final\\_DEU.pdf](https://wirtschaft-entwicklung.de/fileadmin/user_upload/5_Wirtschaft_und_Menschenrechte/Downloads/200319_Glossar_Fragebogen_Final_DEU.pdf)

Europäische Union: Indicative, non exhaustive list of conflict-affected and high-risk areas under Regulation (EU) 2017/821: Glossary, <https://www.cahaslist.net/glossary>

Europarat: Europäisches Übereinkommen über die Anerkennung der Rechtspersönlichkeit internationaler nichtstaatlicher Organisationen, <https://rm.coe.int/168007a698>

European Center for Constitutional and Human Rights: Glossareintrag „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte“, <https://www.ecchr.eu/glossar/allgemeine-erklaerung-der-menschenrechte/>

European Center for Constitutional and Human Rights: Glossareintrag „OECD Guidelines for Multinational Enterprises“, <https://www.ecchr.eu/en/glossary/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises/>

Human Rights Reporting, Assurance Framework Initiative (RAFI), unterstützt von Shift und Mazars: UN Guiding Principles Reporting Framework. Berichtsrahmen für die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte mit Umsetzungshinweisen, [https://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/UNGPRF\\_Deutsch\\_Dez2017.pdf](https://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/UNGPRF_Deutsch_Dez2017.pdf)

Germanwatch (Hrsg.): Der Fall von Cerro Matoso, Kolumbien. Fallstudie Politik & Gesellschaft. Warum es eine umweltbezogene Sorgfaltspflicht in Rohstofflieferketten braucht, [https://germanwatch.org/sites/default/files/Fallstudie\\_Cerro%20Matoso.pdf](https://germanwatch.org/sites/default/files/Fallstudie_Cerro%20Matoso.pdf)

Germanwatch (Hrsg.): Über die Notwendigkeit und Wirkung umweltbezogener Sorgfaltspflichten. Ein Diskussionsbeitrag im Rahmen eines deutschen und europäischen Lieferkettengesetzes, [https://www.germanwatch.org/sites/default/files/Diskussionspapier%20umweltbezogene%20Sorgfaltspflichten\\_3.pdf](https://www.germanwatch.org/sites/default/files/Diskussionspapier%20umweltbezogene%20Sorgfaltspflichten_3.pdf)

Humanrights.ch: OECD-Leitsätze für transnationale Unternehmen, <https://www.humanrights.ch/de/ipf/menschenrechte/wirtschaft/dossier-transnationale-unternehmen-und-menschenrechte/internationale-regulierungen/mr-normen-tnc-oecd>

Intergovernmental Panel on Climate Change: Determinants of Risk: Exposure and Vulnerability, [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/SREX-Chap2\\_FINAL-1.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/SREX-Chap2_FINAL-1.pdf)

International Finance Corporation (IFC): Performance Standard 1 – Assessment and Management of Environmental and Social Risks and Impacts, [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8804e6fb-bd51-4822-92cf-3dfd8221be28/PS1\\_English\\_2012.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jjVQIfe](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8804e6fb-bd51-4822-92cf-3dfd8221be28/PS1_English_2012.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jjVQIfe)

Internationale Arbeitsorganisation: ILO Kernarbeitsnormen, <https://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm>

Internationale Arbeitsorganisation: Normenkontrolle,

<https://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/normenkontrolle/lang--de/index.htm>

Rees, Caroline für Harvard Kennedy School und Shift: Transforming How Business Impacts People – Unlocking the Collective Power of Five Distinct Narratives,

[https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2020/10/Transforming-How-Business-Impacts-People\\_Shift\\_CRI.pdf](https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2020/10/Transforming-How-Business-Impacts-People_Shift_CRI.pdf)

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn: Einführung in das Öffentliche Recht: Völkerrecht,

[https://www.jura.uni-bonn.de/fileadmin/Fachbereich\\_Rechtswissenschaft/Einrichtungen/Lehrstuehle/DiFabio/Staatslehre\\_2018/6\\_Voelkerrecht.pdf](https://www.jura.uni-bonn.de/fileadmin/Fachbereich_Rechtswissenschaft/Einrichtungen/Lehrstuehle/DiFabio/Staatslehre_2018/6_Voelkerrecht.pdf)

Shift Project Ltd.: Accounting for Companies' Human Rights Performance – What Can We Learn From Current Practices and Innovations?,

[https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2020/07/VRP\\_Accounting\\_DiscussionPaper.pdf](https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2020/07/VRP_Accounting_DiscussionPaper.pdf)

Shift Project Ltd.: Evaluating business respect for human rights. A Theory of Change Methodology to Develop Meaningful Indicators,

<https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2019/09/3.%20Introduction%20to%20Theory%20of%20Change%20method.pdf>

Shift Project Ltd.: The Problem With How We Measure Business Respect for Human Rights,

<https://shiftproject.org/resource/the-problem-with-how-we-measure-business-respect-for-human-rights-2/>

Umweltbundesamt: Risiken und Verwundbarkeit,

<https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimafolgen-anpassung/folgen-des-klimawandels/risiken-verwundbarkeit#konzept-der-vulnerabilitat>

UN Global Compact Netzwerk Deutschland & twentyfifty: Human Rights Capacity Diagnostic,

<https://mr-sorgfalt.de/en/hrcd/>

UN Global Compact Netzwerk Deutschland: 5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens,

[https://www.globalcompact.de/migrated\\_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/5\\_schritte\\_zum\\_management\\_der\\_menschenrechtlichen\\_auswirkungen\\_ihres\\_unternehmens.pdf](https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/5_schritte_zum_management_der_menschenrechtlichen_auswirkungen_ihres_unternehmens.pdf)

Vereinte Nationen: Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte,

[www.auswaertiges-amt.de/blob/266624/b51c16faf1b3424d7efa060e8aaa8130/un-leitprinzipien-de-data.pdf](http://www.auswaertiges-amt.de/blob/266624/b51c16faf1b3424d7efa060e8aaa8130/un-leitprinzipien-de-data.pdf)

Vereinte Nationen: The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. An Interpretive Guide,

<https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210541176/read>

World Economic Forum: Measuring Stakeholder Capitalism – Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation,

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IBC\\_Measuring\\_Stakeholder\\_Capitalism\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf)



# Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,

Referat VI b 3 „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, 11017 Berlin

Stand: Juni 2022

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten

Best.-Nr.: A 433-4

Telefon: 030 18 272 272 1

Schriftlich:

Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09

18132 Rostock

E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de),

Internet: [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: [info.gehoerlos@bmas.bund.de](mailto:info.gehoerlos@bmas.bund.de),

Gebärdentelefon: [www.gebaerdentelefon.de/bmas](http://www.gebaerdentelefon.de/bmas)

Redaktion: Mirjam Kolmar, Dr. Jana Heinze

Gestaltung: Scholz & Friends Reputation

Satz/Layout: metagate GmbH

Fotos: iStock by Getty Images

Druck: Hausdruckerei des BMAS, Bonn

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung.