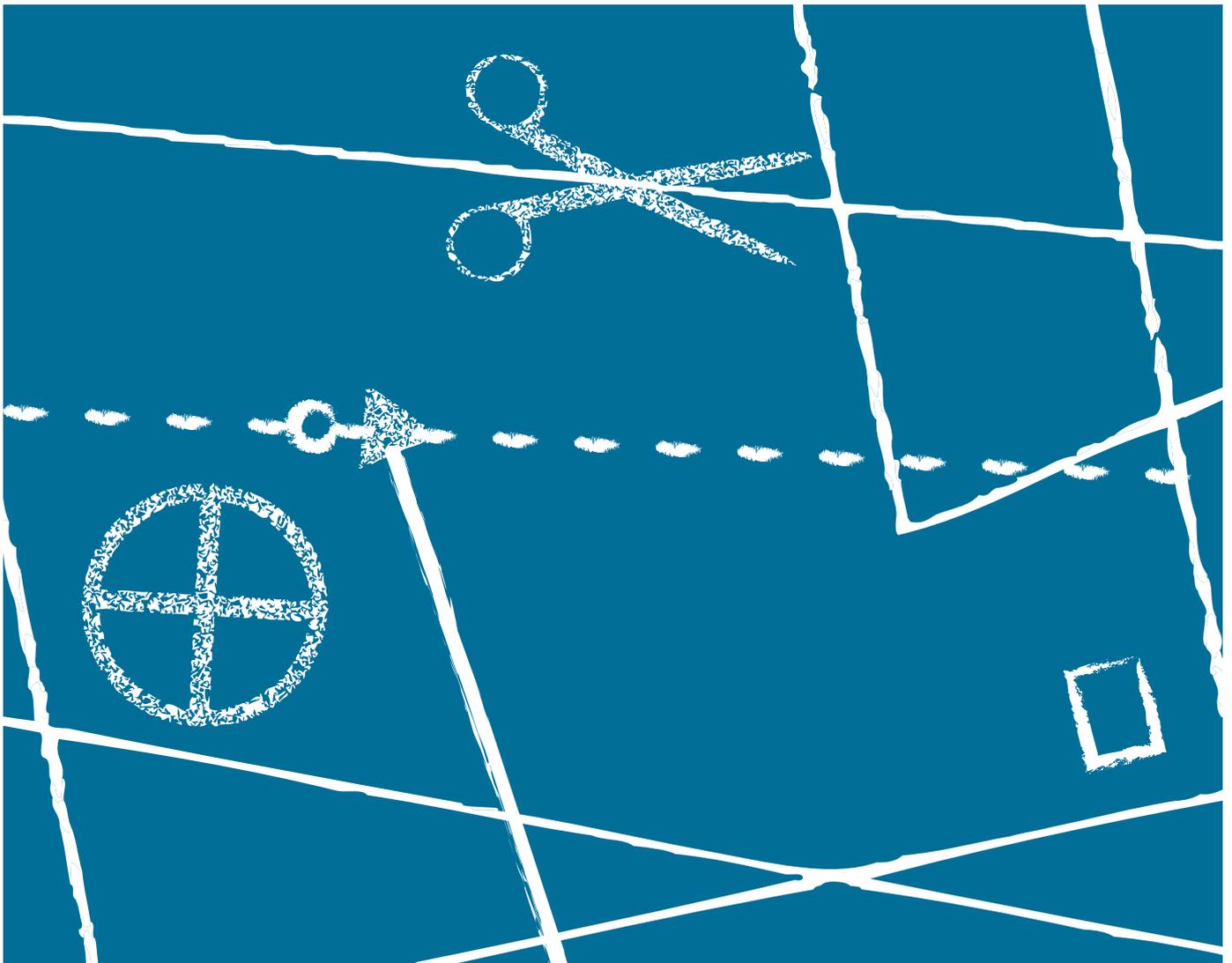




Bündnis für  
nachhaltige Textilien

# Risiken ermitteln und priorisieren

Grundlagen für  
den Review-Prozess  
im Textilbündnis



# Inhalt

## **Einführung**

Warum ist eine Risikoanalyse wichtig? .....	03
Welche Bedeutung hat die Risikoanalyse im Review-Prozess? .....	04
Welche Sektorrisiken stehen im Textilbündnis im Fokus? .....	05
Was muss ich in meiner Risikoanalyse betrachten (Scope)?.....	05
Wie häufig muss die Risikoanalyse durchgeführt werden?.....	07
Was bedeutet es Risiken zu priorisieren?.....	07

<b>Schritt 1: Ihr eigenes Risikoprofil verstehen</b> .....	09
--	----

<b>Schritt 2: Die schwerwiegendsten Risiken priorisieren</b> .....	18
--	----

<b>Schritt 3: Ziele &amp; Maßnahmen ableiten und definieren</b> .....	22
---	----

<b>Anhang</b> .....	24
---------------------	----

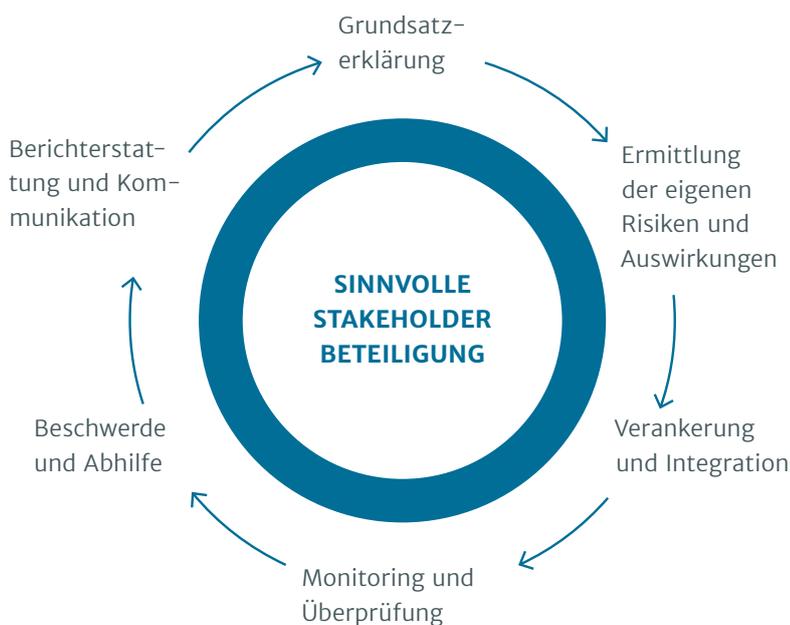
## **Disclaimer**

Das in diesem Leitfaden dargestellte Vorgehen beruht auf den Vorgaben für den Review-Prozess im Bündnis für nachhaltige Textilien und den grundlegenden Inhalten der OECD Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector. Die aufgezeigten Beispiele sind fiktiv und exemplarisch zu verstehen.

# Einführung

Das Wissen darüber, welche Risiken und negativen Auswirkungen für Mensch und Umwelt in Ihrer Lieferkette bestehen, ist der erste Schritt und Voraussetzung für die Erfüllung der eigenen Sorgfaltspflichten. **Sorgfältige und kontinuierliche Prozesse zum Ermitteln und Priorisieren von Risiken sind die notwendige Basis für effektive und zielgerichtete Maßnahmen, um negative Auswirkungen zu vermeiden, zu mindern und gegebenenfalls wiedergutzumachen.** Dieser Leitfaden zeigt Schritt für Schritt auf, wie Sie die sozialen, ökologischen und Compliance-Risiken in der Lieferkette Ihres Unternehmens zunächst identifizieren und anschließend priorisieren können. Neben der Erfüllung grundlegender Anforderungen an unternehmerische Sorgfaltsprozesse bildet dieser Prozess – kurz „Risikoanalyse“ – auch die Grundlage für die Berichterstattung im Bündnis für nachhaltige Textilien.

Abbildung 1: Risiken ermitteln als Teil des Due-Diligence-Prozesses



## Warum ist eine Risikoanalyse wichtig?

Sorgfältige und kontinuierliche Risikoanalyse-Prozesse sind die **notwendige Basis für effektive Maßnahmen**, um Schäden für Mensch und Umwelt zu vermeiden, Auswirkungen zu mindern und Abhilfe zu schaffen. Risiken zu ermitteln bedeutet daher zunächst, einen **Perspektivenwechsel** vorzunehmen: Der Fokus liegt nicht darauf, die eigenen Geschäftsrisiken, sprich Reputations-, finanzielle oder rechtliche Risiken zu identifizieren. Vielmehr gilt es festzustellen, wie sich die eigene Geschäftstätigkeit und alle damit verbundenen Prozesse auf die Rechte von Menschen und auf die Umwelt auswirken. Wichtig für die Risikoanalyse ist es daher immer, die Sicht von (potenziell) Betroffenen einzunehmen.

Die Risikoermittlung und Ableitung effektiver Maßnahmen ist jedoch nicht nur aus Sicht der Betroffenen relevant. Zunehmend definieren **gesetzliche Anforderungen**<sup>1</sup>, dass Unternehmen nicht nur die Risiken in ihrer Lieferkette kennen, sondern diese auch berücksichtigen und ihnen präventiv entgegenwirken. Schäden für Mensch und Umwelt, die – direkt oder indirekt – im Zusammenhang mit Ihrer Geschäftstätigkeit stehen, können **auch zum unmittelbaren Risiko für Ihr Geschäft werden**, beispielsweise in Form von:

- Reputationsrisiken, zum Beispiel durch Imageschäden und Vertrauensverlust
- Rechtlichen Risiken, die zum Beispiel Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzforderungen mit sich bringen
- Operativen Risiken, zum Beispiel durch Lieferunsicherheiten und Qualitätsmängel
- Sinkender Mitarbeiterzufriedenheit und erhöhter Mitarbeiterfluktuation
- Kosten für Krisenmanagement sowie
- Kompensationszahlungen

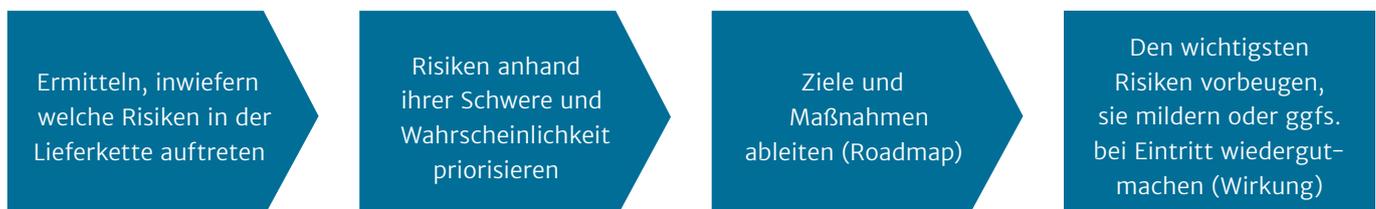
Durch die Umsetzung effektiver und risikomindernder Maßnahmen können Sie dem entgegenwirken.

Zusätzlich eröffnen sich auch **neue Chancen**: Zum Beispiel können Investoren, die Rechenschaftslegung zum Umgang mit sozialen und ökologischen Risiken fordern, gewonnen und damit der Zugang zu neuen Finanzmitteln erschlossen werden. Ebenso kann ein Unternehmen seine Attraktivität als Arbeitgeber stärken, wenn es sich klar gegen Menschenrechts- und Umweltverletzungen in der eigenen Lieferkette positioniert.

## Welche Bedeutung hat die Risikoanalyse im Review-Prozess?

Um sich im Review-Prozess relevante und effektive Ziele setzen zu können, analysieren Sie zunächst, ob und in welchem Umfang soziale, ökologische oder Compliance-Risiken in der Lieferkette Ihres Unternehmens bestehen. Anschließend priorisieren Sie ihre schwerwiegendsten Risiken und werten aus, wo diese auftreten. In Bezug auf diese Themen und Teile der Lieferkette können Sie durch gute Ziele und Maßnahmen den größten Effekt im Sinne der Risikominimierung und Vermeidung negativer Auswirkungen erzielen.

### Abbildung 2: Die Berichterstattung im Textilbündnis nach dem risikobasierten Sorgfaltspflichten-Ansatz



<sup>1</sup> Vgl. zum Beispiel die CSR Berichtspflicht (2017), der UK Modern Slavery Act (2015), das französische Gesetz zu unternehmerischen Sorgfaltspflichten (2017) oder das niederländische Sorgfaltspflichtengesetz zu Kinderarbeit (2019).

## Welche Sektorrisiken stehen im Textilbündnis im Fokus?

Inhaltlich muss die Risikoanalyse für den Review-Prozess mindestens alle elf vom Textilbündnis vorgegebenen Sektorrisiken<sup>2</sup> betrachten. Diese umfassen<sup>3</sup>

1. Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen
2. Diskriminierung, sexuelle Belästigung, geschlechtsspezifische Gewalt
3. Gesundheit und Sicherheit
4. Lohn und Sozialleistungen, existenzsichernde Löhne
5. Arbeitszeiten
6. Kinder- und Zwangsarbeit
7. Korruption
8. Chemikalieneinsatz, Abwasser
9. Umweltschutz, Ressourceneinsatz
10. Treibhausgasemissionen
11. Tierwohl (inkl. Schafhaltung, Mulesing)



Bitte beachten Sie, dass es sich bei den vorgegebenen Sektorrisiken nicht um eine abschließende oder allgemeingültige Liste der vorhandenen Risiken handelt. Unternehmen sind grundsätzlich gefordert, alle möglichen sozialen, ökologischen und Compliance-Risiken in der Lieferkette bei ihrer Risikoanalyse zu berücksichtigen. Die vorgegebene Liste sollte daher **je nach unternehmerischen Risikoprofil individuell ergänzt werden.**

Die Sektorrisiken leiten sich aus Missständen ab, die in der Lieferkette des Textil- und Bekleidungssektors häufig auftreten. In Ihrer individuellen Risikoanalyse überprüfen Sie, ob und in welcher Form es in Bezug auf die aufgeführten Sektorrisiken und gegebenenfalls weitere Themen in Ihrer Lieferkette zu Verstößen kommen kann oder bereits gekommen ist.

## Was muss ich in meiner Risikoanalyse betrachten (Scope)?

Bei der Risikoanalyse werden potentielle Auswirkungen auf Menschen und Umwelt erfasst. Potentielle negative Auswirkungen (Risiken) beschreiben mögliche Schäden oder Missstände, unabhängig davon, ob sie bereits eingetreten sind. Ein im Textilsektor häufig auftretendes Risiko ist zum Beispiel unzureichende Gebäude- und Arbeitssicherheit in Produktionsstätten. Wenn die Brandschutzvorrichtungen in einer Fabrik mangelhaft sind, liegt eine potentielle negative Auswirkung auf die Sicherheit und Gesundheit der Arbeiterschaft vor, auch wenn die Arbeiter\*innen derzeit noch keinen Schaden erfahren.

Im Unterschied dazu beschreiben **tatsächliche negative Auswirkungen** nachgewiesene konkrete Vorfälle. Diese können oft nur über den direkten Kontakt mit Betroffenen oder ihren legitimen Vertreter\*innen festgestellt werden (zum Beispiel durch Interviews mit Arbeiter\*innen oder über effektive Beschwerdemechanismen). Häufig werden Risikoanalysen genutzt, um festzustellen, an welcher Stelle konkrete Informationen und der Austausch mit Betroffenen notwendig wären, um zielgerichtete Lösungen für den Umgang mit Missständen zu entwickeln.

<sup>2</sup> Bestimmte Materialien, Beschaffungsländer oder Produkte können mit spezifischen Risiken verbunden sein, die hier nicht explizit erfasst sind, beispielsweise illegale Abholzung im Zusammenhang mit der Herstellung von Viskose. Andere Themen treffen nur auf einzelne Materialien, Produktarten oder Länder zu, wie beispielsweise Tierwohl im Zusammenhang mit Wolle.

<sup>3</sup> Wenn Sie keine tierischen Materialien einsetzen, entfällt für Sie das Thema Tierwohl.

Grundsätzlich sollte bei der Risikoanalyse die gesamte Lieferkette in den Blick genommen werden. Im Textilbündnis liegt der **Fokus auf der Upstream-Lieferkette**, also von der Landwirtschaft beziehungsweise dem Faseranbau bis hin zur Konfektionierung. Bei indirekter Beschaffung sind auch Importeure und Agenten einbezogen. Dabei wird eine einheitliche, vereinfachte Beschreibung der Lieferkettenstufen angewendet:

**Abbildung 3: Vereinfachte Definition der Lieferkettenstufen in der Upstream-Lieferkette**

Lieferkettenstufe (=Tier)	Prozessschritte
Importeure & Agenten (keine eigene Produktion)	Handelsgeschäftspartner
Tier 1: Finale Produktherstellung und Konfektionierung (Herstellung des Endproduktes)	Konfektionierung (Geschäftspartner oder Produzenten)
Tier 2: Materialherstellung (Herstellung des fertigen Materials)	Nassprozesse (Veredelung), Flächenherstellung
Tier 3: Rohstoffaufbereitung	Garnerzeugung (inkl. Chemiefasern), Spinnereien, Entkörnungsbetriebe/Baumwollgesellschaft, Wollwäsche/Wollkämmerei
Tier 4: Landwirtschaft und Anbau	Baumwollhändler/Faserhändler, Kooperative/ Farmergesellschaften, Landwirte/Landwirtschaftliche Betriebe, Forstwirtschaft

Das Textilbündnis legt einen Schwerpunkt auf die textile Lieferkette im engeren Sinne. Das heißt, dass nicht-textile Produktkomponenten, wie zum Beispiel Reißverschlüsse oder Knöpfe in der Risikoanalyse des Textilbündnisses nicht betrachtet werden müssen.

**Transparenz über die eigene Lieferkette** ist eine grundlegende Voraussetzung für die Durchführung der Risikoanalyse. Denn nur wenn Sie wissen, wo und von wem Ihre Produkte hergestellt werden, können Sie konkrete Maßnahmen umsetzen. Während der Anspruch (Scope) des Textilbündnisses ist, die gesamte Upstream-Lieferkette bei der Risikoanalyse in den Blick zu nehmen, können Sie natürlich keine Aussagen über die Teile der Kette treffen, die Ihnen (noch) nicht bekannt sind. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung wird allerdings erwartet, dass **Bündnismitglieder sukzessive mehr Transparenz in der tieferen Lieferkette herstellen**.

Im Anhang finden Sie unter Abbildung 9 eine Vorlage dazu, wie sie sich einen ersten Überblick über mögliche Risiken und davon betroffene Personen(-gruppen) entlang der Upstream-Lieferkette verschaffen können.



Beachten Sie, dass schwerwiegende Risiken selbstverständlich auch außerhalb des Scopes des Textilbündnisses auftreten können, also bei der Herstellung nicht-textiler Produkte oder in der Downstream-Lieferkette. Internationale Anforderungen verlangen, dass Sie in der Risikoanalyse Ihre **gesamte Beschaffung und Wertschöpfungskette** in den Blick nehmen. Im Sinne einer umfassenden Erfüllung Ihrer Sorgfaltspflichten empfehlen wir Ihnen die Risikoanalyse entsprechend auf diese Bereiche auszuweiten.

## Wie häufig muss die Risikoanalyse durchgeführt werden?

Da sich die eigene Geschäftstätigkeit sowie der Kontext, in dem sie eingebettet ist, dynamisch verändern, sollte eine Risikoanalyse in regelmäßigen Abständen und gegebenenfalls anlassbezogen durchgeführt werden. Im Textilbündnis sind die Mitglieder aufgefordert, **die eigenen Risiken alle zwei Jahre im Review-Prozess neu zu überprüfen.**

Relevante Veränderungen im eigenen Unternehmen oder im Umfeld Ihres Unternehmens können dafür sorgen, dass eine Aktualisierung der Risikoanalyse schon früher notwendig wird. Solche Veränderungen können zum Beispiel Geschäftsübernahmen, Fusionen und Zukäufe, aber auch wesentliche strukturelle Veränderungen im Einkauf, die Erschließung neuer Beschaffungsländer und Vertriebsmärkte oder die Aufnahme neuer Produktlinien sein. Veränderungen im Umfeld ergeben sich zum Beispiel aus gesetzlichen oder politischen Änderungen, technischen Innovationen oder akuten Situationen, die dazu führen, dass schützenswerte Personengruppen neu betrachtet werden müssen (Beispiel: syrische Geflüchtete in der türkischen Textilindustrie).

Ebenso sollten Sie Ihre gesammelten Erfahrungen aus der Umsetzung von Maßnahmen zur Milderung von Risiken und Auswirkungen in die folgende Analyse einfließen lassen und Ihre Bewertung entsprechend aktualisieren. Ebenso sollte zunehmend die **Transparenz über die eigene Lieferkette** erhöht werden, um Risiken in der tieferen Lieferkette besser abbilden und adressieren zu können.

## Was bedeutet es Risiken zu priorisieren?

Die Risikopriorisierung ist der zentrale Schritt, um vom Wissen zum Handeln überzugehen. Ziel der Risikoanalyse ist es nicht nur, dass Sie die spezifischen Risiken entlang Ihrer Lieferkette kennen. Letztlich soll die Analyse Sie auch **in die Lage versetzen, Ihre vorhandenen Ressourcen möglichst sinnvoll und bezogen auf die schwerwiegendsten Risiken in Ihrer Lieferkette einzusetzen.**

Während Unternehmen grundsätzlich dafür verantwortlich sind, alle ihre Risiken und Auswirkungen anzugehen, ist klar, dass sie ihre begrenzten Ressourcen möglichst zielgerichtet und zweckdienlich einsetzen sollten. Bei der Festlegung von Zielen und Maßnahmen sollten **Unternehmen den Fokus daher auf ihre schwerwiegendsten Risiken legen und diese prioritär angehen.**

Die entscheidenden Faktoren bei der Priorisierung von Risiken sind laut *OECD Sektorhandreichung*<sup>4</sup> die Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Schwere eines Risikos wird dabei von drei Faktoren bestimmt:

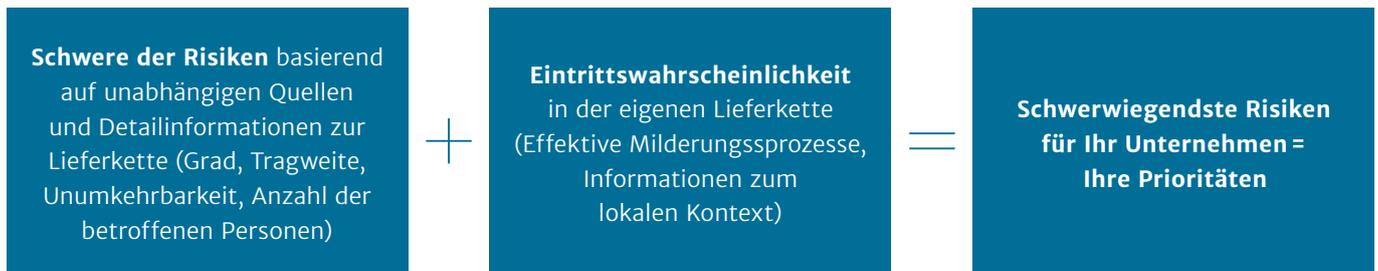
- **Grad:** Wie gravierend ist die (potentielle) negative Auswirkung?
- **Tragweite:** Wie viele Menschen sind von den (potentiellen) Auswirkungen betroffen?
- **Unumkehrbarkeit:** Wie leicht kann der entstandene Schaden behoben bzw. wiedergutmacht werden? Dies hängt in der Praxis eng mit dem Ausmaß zusammen – exzessive Überstunden zu entschädigen ist plakativ ausgedrückt einfacher als die Wiedergutmachung von Kinderarbeit.

In der Risikoanalyse gilt es, Informationen zusammenzutragen, anhand derer Sie die Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit möglicher Risiken in der Lieferkette Ihres Unternehmens bestimmen können. Häufig ist diese Einschätzung aufgrund der Datenlage schwierig. In Abbildung 11 im Anhang finden Sie einige konkrete Indikatoren, anhand derer sich der Schweregrad, die Tragweite und die Unumkehrbarkeit bemessen lassen.

<sup>4</sup> [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-supply-chains-in-the-garment-and-footwear-sector\\_9789264290587-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-supply-chains-in-the-garment-and-footwear-sector_9789264290587-en)

In den nachfolgenden Abschnitten zeigen wir Ihnen, wie Sie soziale, ökologische und Compliance-Risiken in der textilen Lieferkette ermitteln (Schritt 1) und priorisieren (Schritt 2) können. Zuletzt schlagen wir den Bogen zur Berichterstattung im Textilbündnis und erklären, wie Sie zielgerichtete Ziele und Maßnahmen entwickeln (Schritt 3) können, um mit den priorisierten Risiken umzugehen.

#### Abbildung 4: Bestimmung der schwerwiegendsten Risiken anhand ihrer Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit



# Schritt 1: Ihr eigenes Risikoprofil verstehen

## Ihr Lieferkettenprofil

Die Risikoanalyse ist ein Prozess des Sammelns und der systematischen Aufbereitung und Auswertung von Daten. Zunächst sollten Sie damit beginnen, **grundlegende Informationen zur Lieferkette und relevanten Prozessen Ihres Unternehmens zusammenzutragen**. Das hilft Ihnen, die richtige Methodik für die Durchführung der Risikoanalyse zu wählen und erleichtert Ihnen die spätere Dateneingabe und Auswertung. Hierzu gehören unter anderem folgende Informationen:

- Überblick zu den Besonderheiten Ihres Geschäftsmodells und den Beschaffungs- und Einkaufsprozessen Ihres Unternehmens (durchschnittliche Länge von Geschäftsbeziehungen oder Auslastung von Lieferanten, Lieferantenbewertung, direkte oder indirekte Beschaffung, etc.)
- Aktuelle und ggf. geplante Beschaffungsländer (Fokus Tier 1 und darüber hinaus, sofern bekannt)
- Liste der direkten Lieferanten sowie – soweit bekannt – Produzenten in der tieferen Lieferkette (inkl. Auftrags- bzw. Beschaffungsvolumina und Auslastung pro Lieferanten, sofern vorhanden)
- Eingesetzte Fasern und Mengen – sowie ggf. Informationen zu Zertifizierungen<sup>5</sup>

## Systematik der Risikoanalyse festlegen

Sobald Sie sich einen ersten Überblick verschafft haben, sollten Sie entscheiden, **nach welcher Systematik eine Auswertung und Dokumentation der Risikoanalyse für Ihr Unternehmen sinnvoll ist**. Die Dokumentation kann entweder entlang von Ländern/Regionen, Lieferanten, Materialien oder Lieferkettenstufen vorgenommen werden.

- Eine besonders hohe Genauigkeit für die Ableitung risikomindernder Maßnahmen bietet die **Analyse einzelner Lieferanten** unter Berücksichtigung des jeweiligen lokalen Kontexts. Dies ist jedoch meist nur für kleinere Unternehmen mit einer überschaubaren Lieferkette machbar.
- Für viele Unternehmen mit komplexeren Lieferketten bietet es sich an, zunächst eine Analyse **auf Ebene des Beschaffungslandes** oder der Beschaffungsländer vorzunehmen. Bei ähnlichen Bedingungen oder bei sehr kleinen Ländern können diese auch zu **Regionen** (zum Beispiel Balkan) zusammengefasst werden.
- Bei der Analyse der Lieferkette über Tier 2 hinaus ergibt es Sinn, die Risiken nach **Fasern oder eingesetztem Material** auszuwerten. Insbesondere, wenn Lieferanten in der tieferen Lieferkette noch nicht bekannt sind, ist es sehr gängig, Tier 1 und 2 nach Ländern zu systematisieren und die weiteren Stufen entlang von faserspezifischen Risiken zu betrachten. Ebenso bietet sich dieses Vorgehen an, wenn Ihr Unternehmen sehr spezialisierte Produkte anbietet, die in ihrer Herstellung Besonderheiten aufweisen, welche mit sehr spezifischen Risiken behaftet sind. Risiken können je nach Faser und Material (zellulose-basiert, synthetisch, tierisch, etc.) sehr unterschiedlich ausfallen. Dies gilt insbesondere für Risiken in Tier 3 und 4. Beim Baumwollanbau entstehen Risiken beispielsweise durch einen erhöhten Wasserverbrauch oder den Einsatz von Kinderarbeit. Bei Viskosefasern stehen eher Abholzung und Missachtung von Landrechten im Vordergrund. In der industriellen Verarbeitung (Tier 1 und 2) bestehen Risiken dagegen normalerweise unabhängig vom Material – zum

<sup>5</sup> Für die Erfassung der Fasern und Fasermengen gibt es eine vom Bündnis vorgegebene Struktur (Abbildung 10 im Anhang). Im Review-Prozess sind mindestens die Namen und relativen Anteile aller eingesetzten Fasern aufzuführen. Zudem sind die absoluten Mengenangaben zu Baumwolle verbindlich zu dokumentieren.

Beispiel trifft eine hohe Umweltbelastung durch den Einsatz von Chemikalien oder die geringe Entlohnung von Näher\*innen nicht nur auf eine bestimmte Faser zu.

Natürlich können Sie auch eine Kombination der oben genannten Schemata wählen. Zum Beispiel können Sie die Hauptlieferanten mit großem Anteil am gesamten Beschaffungsvolumen unter Berücksichtigung des lokalen Kontexts individuell betrachten und darüber hinaus eine Analyse auf Länderebene vornehmen.

### **Umfang der Analyse: Was ist ein gesundes Maß?**

Je systematischer und umfassender Sie beim Ermitteln der Risiken Ihres Unternehmens vorgehen, desto verlässlicher können Mensch und Umwelt geschützt, und damit auch Schaden von Ihrem Unternehmen abgewendet werden. Bei der Risikoanalyse gilt daher grundsätzlich: Je umfangreicher, desto besser. Prinzipiell sollte sich der Umfang der eingesetzten Ressourcen – sowohl mit Blick auf die Tiefe der Analyse als auch in Bezug auf mögliche Milderungsmaßnahmen – **auch an der Ausgestaltung Ihres Geschäfts- und Einkaufsmodells und damit verbundenen Risiken orientieren.**

Ein Unternehmen mit stark diversifizierten Produktlinien ist beispielsweise aufgrund des breiten Spektrums an Materialien und Produktionsprozessen oftmals mit mehr Risiken konfrontiert als ein Unternehmen mit einer kleineren Produktpalette. In der Lieferkette eines Unternehmens, das sich stark an Trends ausrichtet und Kollektionen häufig wechselt, besteht aufgrund kurzer **Vorlauf- und Produktionszeiten** häufig ein höheres Risiko für exzessive oder erzwungene Überstunden und unerlaubte Unterauftragsvergabe. Erhöhte Risiken liegen meist auch vor, **wenn Geschäftspartner häufig wechseln**, da hier kaum Zeit bleibt, um eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung aufzubauen und die Erwartungen als Auftraggeber verständlich zu erläutern. Im Zweifelsfall werden Missstände aufgrund der Kürze der Geschäftsbeziehung gar nicht erst entdeckt und sorgen für böse Überraschungen. Ein Informationsdefizit liegt häufig auch bei Unternehmen vor, die ihre **Produkte indirekt über Agenten oder Importeure beschaffen**. Für sie ist es schwieriger, ein realistisches Bild über die Produktionsbedingungen zu erhalten, insbesondere in vorgelagerten Stufen.

### **Informationen zu Risiken sammeln und auswerten**

Sobald Sie die Ausgangslage Ihres Unternehmens bestimmt und eine Systematik für die Erstellung der Risikoanalyse gewählt haben, sollten Sie anfangen, **Informationen zu möglichen Risiken** zu sammeln. Orientierung, welche Risiken in der textilen Lieferkette häufig auftreten, bieten Ihnen die elf vom Bündnis vorgegebenen Sektorrisiken, zu denen Sie im Review-Prozess berichten müssen.

Wie Sie bei der Sammlung und Auswertung der Informationen am besten vorgehen, zeigt der nachfolgende Abschnitt.

# 1

## ABSTRAKTE RISIKEN IN IHRER LIEFERKETTE BESTIMMEN



Zunächst ermitteln Sie mögliche grundlegende soziale, ökologische oder Compliance-Risiken **auf Basis unabhängiger externer Quellen**. Mögliche externe Quellen sind zum Beispiel öffentlich zugängliche Berichte von Regierungen, internationalen Organisationen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Gewerkschaften oder weitere Medien- und Expertenberichte. Dies er-

gänzen Sie mit Detailinformationen zu Ihrer Lieferkette. Dies erlaubt Ihnen, eine erste Einschätzung der schwerwiegendsten Risiken in Ihrer Lieferkette vorzunehmen. Zu diesem Zeitpunkt bewerten Sie noch nicht, ob diese Risiken tatsächlich bei Ihren Lieferanten auftreten. Es handelt sich also um ein abstraktes, sogenanntes „**Brutto-Risiko**“.

Für den Textilsektor sind insbesondere folgende externe Quellen relevant:

- **OECD Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector:** hier finden Sie zu allen sektorspezifischen Risiken, von Kinder- und Zwangsarbeit, über Diskriminierung und sexuelle Belästigung bis hin zum Einsatz gefährlicher Chemikalien grundlegende Informationen in einzelnen Modulen zusammengefasst.
- **Business and Human Rights Resource Centre:** die Plattform ist eine gute Quelle für NGO- und Expertenberichte oder Informationen zu tatsächlichen Vorfällen in der Lieferkette.
- Im Umwelt- und Chemikalienbereich bieten Initiativen wie **Zero Discharge of Hazardous Chemicals Programme** oder im Faserbereich **Textile Exchange** öffentliche Informationen zu spezifischen Themen.
- **Mitgliederbereich des Textilbündnisses:** hier finden Sie unter „Werkzeuge und Hilfestellungen“ eine umfangreiche Übersicht von Publikationen zu den verschiedenen Sektorrisiken.

# 2

## INFORMATIONEN ZUR EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT ZUSAMMENTRAGEN



Anschließend schauen Sie sich an, inwiefern es Prozesse gibt, die darauf abzielen, dass diese grundsätzlichen Risiken in Ihrer Lieferkette bzw. bei Ihren Lieferanten nicht oder zumindest in weniger schwerer Form eintreten können (= **Milderungsprozesse**). Dies können beispielsweise Capacity-Building-Trainings, die Teilnahme an Initiativen wie dem Bangladesh Accord oder funktionierende effektive Beschwerdemechanismen sein (siehe unten für weitere Beispiele). Ebenso können hierzu die langfristige Zusammenarbeit mit Lieferanten, ein regelmäßiger Kontakt zwischen Lieferanten und geschultem Personal oder auch Zertifizierungen gehören. Zusätzlich sollten Sie, wo vorhanden, auch Detail-

informationen zum konkreten lokalen Kontext einbeziehen. So können Sie **eine erste Einschätzung treffen, wie hoch die tatsächliche Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken in Ihrer Lieferkette ist**. Dabei berücksichtigen Sie – sofern vorhanden – auch **Informationen zu tatsächlichen Auswirkungen**, also Problemen, die nachweislich in Ihrer Lieferkette aufgetreten sind und die von den Betroffenen über Interviews mit Arbeiter\*innen, Beschwerdekanäle oder etwa Feedback bei einem Training kommuniziert wurden. Diese Informationen helfen Ihnen dabei, einzuschätzen, wie effektiv vorhandene Prozesse in der Praxis tatsächlich sind.

Beispiele für effektive Milderungsmaßnahmen, die die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken in Ihrer Lieferkette senken können:

- In Bangladesch besteht ein hohes Risiko hinsichtlich **Gebäudesicherheit und Brandschutz**. Ihr Unternehmen ist Mitglied im Bangladesh Accord und die Fabriken Ihrer Zulieferer fallen damit bereits unter das Accord Inspektionsprogramm und schneiden hier gut ab. Arbeiter\*innen haben die Möglichkeit den Beschwerdemechanismus des Accord zu nutzen.
- In Indien bestätigen Berichte von lokalen und internationalen Nichtregierungsorganisationen vermehrt **Fälle von sexueller Belästigung** sowohl am Arbeitsplatz als auch außerhalb. Als Unternehmen sind Ihnen bisher keine Beschwerdefälle zu sexueller Belästigung bei Ihren Lieferanten bekannt. Ihr Unternehmen arbeitet bereits gemeinsam mit einer indischen NGO daran, Trainings bei allen 20 Tier 1- und Tier 2-Lieferanten umzusetzen und effektive Beschwerdekanäle vor Ort zu stärken.
- Bei Tier-2-Produktionsstätten in Pakistan wurde eine **unsachgemäße Lagerung gesundheitsschädlicher Chemikalien** festgestellt. Sie stehen in engem Austausch mit dem obersten Management und planen ein Training mit den zuständigen Managementeinheiten und Arbeiter\*innen. Die Veränderung wird einige Monate später bei einem unangekündigten Audit überprüft.
- In Vietnam werden bei drei strategischen Lieferanten immer wieder **exzessive Überstunden** festgestellt. Ihr Unternehmen unterstützt diese Lieferanten bereits bei der Verbesserung der Produktionsplanung sowie des Wage Management Systems. Sie sind auch dazu übergegangen, Haupt- und Nebensaison durch Vorproduktion und Lagerung von Standard-Produkten auszugleichen. Außerdem wurden in einem internen Workshop mit Einkauf und Beschaffung bereits Ansatzpunkte für die Zahlung höherer Löhne in den eigenen Einkaufsprozessen identifiziert und diese Maßnahmen befinden sich bereits in der Umsetzung.

Bitte beachten Sie, dass diese Maßnahmen nur bestimmte Länder oder Lieferanten adressieren. Wenn ähnliche Risiken auch an anderen Stellen in der Lieferkette Ihres Unternehmens auftreten, werden diese dadurch nicht zwangsläufig auch abgedeckt.



### 3

#### AUSWERTUNG UND BESTIMMUNG DER SPEZIFISCHEN RISIKEN IHRES UNTERNEHMENS

Schlussendlich werten Sie die Informationen anhand der folgenden Fragen aus:

- Was sind die schwerwiegendsten Risiken, die bisher nicht (ausreichend) über effektive Milderungsmaßnahmen abdeckt sind? Was wissen wir derzeit darüber, ob diese Risiken tatsächlich eintreten? Wo bestehen Informationslücken?
- Was können wir tun, um zu verhindern, dass diese Risiken tatsächlich auftreten? Wie können wir ihr Auftreten mildern?
- Was sind mögliche Ursachen für die tatsächlichen Auswirkungen, die in der Lieferkette aufgetreten sind? Wie können die (strukturellen/systemischen) Ursachen für konkrete Auswirkungen angegangen werden?

Das Ergebnis dieses Auswertungsprozesses ist ein besseres Verständnis der spezifischen Risiken in der Lieferkette Ihres Unternehmens, Ihrer sogenannten „**Netto-Risiken**“. Nebenbei sammeln Sie an dieser Stelle bereits Ideen für mögliche Ziele und Maßnahmen, die Ihnen dabei helfen können, mit den genannten Risiken umzugehen.

Je konkreter die Informationen sind, desto besser. Detailinformationen erlauben es Ihnen, eine eher abstrakte Ebene zu verlassen (zum Beispiel „Exzessive Überstunden sind in China häufig ein Risiko“)

und einen konkreten Bezug zu Ihrer Lieferkette herzustellen (zum Beispiel „Bei Lieferant X wurde dieses Risiko tatsächlich bei Audits festgestellt“). Zudem helfen Ihnen die Informationen dabei, den Reifegrad der Managementsysteme von Lieferanten (direkt beauftragte, wie auch nominierte oder empfohlene Lieferanten) für den Umgang mit Risiken zu bewerten (zum Beispiel „Exzessive Überstunden stellen in China häufig ein Risiko dar, allerdings lassen umfangreiche interne Informationen darauf schließen, dass der von uns beauftragte Betrieb davon nicht betroffen ist.“).

Wenn nach Auswertung der vorhandenen Quellen noch Informationslücken bestehen oder die Informationen nicht verlässlich scheinen, sollten Sie gezielt **relevante lokale Stakeholder und Experten zurate ziehen**. Insbesondere bei bestimmten Risikothemen, die sich kaum mit Audits „messen“ lassen, wie zum Beispiel Kinder-/Zwangsarbeit, geschlechtsspezifische Gewalt oder Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen, ist der direkte Austausch mit lokalen Stakeholdern oft entscheidend, um an verlässliche Informationen zu kommen.

Auf den nächsten Seiten finden Sie **zwei beispielhafte Vorlagen (Abbildung 5 und 6)**, die Sie nutzen können, um Informationen zu den Risiken und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit in Ihrer Lieferkette zu sammeln. In den Vorlagen wurde – wie oben beschrieben – zwischen Tier 1/2 und faserspezifischen Risiken in der tieferen Lieferkette unterschieden. Sie können die Darstellungen nach Belieben umstellen und auch vereinfachen, so wie es für Ihre Lieferkette und Ihren aktuellen Wissensstand sinnvoll ist.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Eine grundlegende Möglichkeit der Vereinfachung besteht beispielsweise darin, einzelne Fasern, die in ähnlichen Ländern bzw. über ähnliche Prozesse hergestellt und verarbeitet werden, zunächst zu gruppieren (Beispiel: synthetische Fasern, Zellulose-basierte Fasern, tierische Fasern). Oder Sie konzentrieren sich zunächst auf Ihre zwei bis drei wichtigsten Fasern.

Abbildung 5: Vorlage für die Sammlung und Auswertung von Informationen zu Risiken auf Tier 1 und 2-Ebene

<span style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #0070C0;">1</span> <span style="font-weight: bold; color: #0070C0;">SCHWERE DER RISIKEN – BASIEREND AUF UNABHÄNGIGEN QUELLEN UND DETAILINFORMATIONEN ZU IHRER LIEFERKETTE „BRUTTO-RISIKO“</span>			
Detailinformationen zu menschenrechtlichen Risiken / Beschaffungsländer	Grundlegende Informationen zu Länderrisiken		Grundlegende Informationen zur eigenen Lieferkette
	<i>Basierend auf unabhängigen Indizes<sup>7</sup></i>	<i>Basierend auf externen Quellen (Medien- oder NGO-Berichte)</i>	
Bangladesch	Hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezifische Risiken auf Tier-1-Ebene (Sicherheit von Frauen am Arbeitsplatz und auf dem Arbeitsweg, exzessive Überstunden während der Hochsaisons, verspätete Gehaltszahlungen, etc.)</li> <li>Spezifische Risiken auf Tier-2-Ebene (Unsachgemäße Entsorgung von Chemikalien und Abwasser/Wasserverschmutzung und damit verbundene Auswirkungen auf Arbeiter*innen und Anwohner*innen, etc.)</li> </ul> <div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 50%; padding: 10px; width: fit-content; margin: 10px auto; background-color: #0070C0; color: white;"> <p><i>Hinweis: Versuchen Sie bereits an dieser Stelle zu markieren, welche der Risikothemen besonders schwerwiegend im Sinne der Kriterien <b>Tragweite</b> oder <b>Unumkehrbarkeit</b> sein könnten.</i></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sourcingvolumen Gesamt</li> <li>Anzahlen Lieferanten (gesamt); davon <b>Tier 1 und 2</b></li> </ul> <div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 50%; padding: 10px; width: fit-content; margin: 10px auto; background-color: #0070C0; color: white;"> <p><i>Hinweis: Je höher die Anzahl der Mitarbeiter*innen von Lieferanten, die von möglichen Auswirkungen betroffen sein könnten, desto höher ist der <b>Umfang</b> des Risikos in Ihrer Lieferkette.</i></p> </div>
Rumänien	Mittel		• ...
Portugal	Niedrig		• ...

<sup>7</sup> Mögliche Indizes, die Informationen je Land über soziale, ökologische und Compliance-Risiken abbilden, sind etwa der ITUC Global Rights Index (grundlegende Arbeitsrechte), der Corruption Perceptions Index von Transparency International (Korruptionsrisiken und als Indikator für die grundsätzliche Wahrscheinlichkeit von Menschenrechtsverletzungen), der UN Human Development Index (Umsetzung wirtschaftlicher und sozialer Rechte), der World Economic Forum Gender Gap Index (Ungleichheit von Frauen und Männern und daraus resultierende Risiken wie Diskriminierung) und beispielsweise der Environmental Performance Index der Yale und Columbia University in Kooperation mit dem World Economic Forum. Die Ergebnisse der Indizes werden jährlich aktualisiert.

## 2 EINTRITTS- WAHRSCHEINLICHKEIT

## 3 SPEZIFISCHE RISIKEN FÜR IHR UNTERNEHMEN „NETTO-RISIKO“

### Milderungsprozesse, konkrete Auswirkungen vor Ort, Informationen zum lokalen Kontext

### Auswertung

- Länderspezifische Beschaffungsstrategie
- Durchschnittliche Auslastung/Länge der Geschäftsbeziehung
- Strategische Lieferanten (wie viele, wer)

#### Tier 1

##### Milderungsprozesse

- Lieferanten geben Feedback zu Einkaufspraktiken, die ans Headquarter weitergeleitet werden, um entsprechende Anpassungen vorzunehmen
- Bei Beschaffung über eigene Agentur werden überwiegend eigene Sozial und Umweltaudits durchgeführt (insgesamt Abdeckung von x Prozent), die regelmäßig von externen Stellen verifiziert werden
- Fabriken sind über den Accord abgedeckt und haben Zugang zum Accord Beschwerdemechanismus
- Mit zwei strategischen Lieferanten wurde 2015 ein Training zum Thema Sozialer Dialog und Konfliktmanagement mit x durchgeführt
- Lokales Personal (auch Qualitätsteams) ist zu Risikothemen geschult
- Langfristige Zusammenarbeit mit Lieferanten, lokales Personal ist in regelmäßigem Kontakt mit Produktionsstätten
- Lokales Personal hat gute Kontakte zu lokalen NGOs und Gewerkschaften
- ...

##### Konkrete Vorfälle/Beschwerden (aus Interviews mit Arbeiter\*innen, über Beschwerdekanäle, Trainings) <sup>8</sup>

- Zum Beispiel exzessive Überstunden in der Hochsaison bei Lieferanten a, b, c
- ...

#### Tier 2

##### Milderungsprozesse

- Standardmäßig eigene Umweltaudits bei empfohlenen Tier-2-Lieferanten über Beschaffungsgrenze x

##### Informationen zu konkreten Vorfällen/Beschwerden (aus Interviews mit Arbeiter\*innen, über Beschwerdekanäle, Trainings)

- Stichprobenartige Auditberichte heben Fälle von mangelhaftem Chemikalienmanagement und Abwasserentsorgung bei den Lieferanten X, Y, Z in Region y hervor.

- Was sind die schwerwiegendsten Risikothemen, die bisher nicht (ausreichend) über effektive Milderungsprozesse abgedeckt sind? Was wissen wir darüber, ob diese Risiken tatsächlich eintreten? Wo bestehen Informationslücken?
- Was können wir tun, um zu verhindern, dass diese Risiken tatsächlich auftreten bzw. ihr Auftreten zu mildern?
- Was sind mögliche Ursachen für die tatsächlichen Auswirkungen, die in der Lieferkette aufgetreten sind? Wie können diese (strukturellen/systemischen) Ursachen für konkrete Auswirkungen angegangen werden?

...

...

...

...

<sup>8</sup> Anmerkung: An dieser Stelle geht es nicht darum, dass Sie über umfassendes systematisches Wissen zu Ihren konkreten tatsächlichen Auswirkungen verfügen. Sofern jedoch Informationen zu konkreten Auswirkungen vorliegen, sollten diese genutzt werden, um besser nachzuvollziehen, ob vorhandene Milderungsprozesse tatsächlich effektiv sind.

Abbildung 6: Vorlage für die Sammlung und Auswertung von Informationen zu faserspezifischen Risiken (Fokus auf Tier 3 und Tier 4-Ebene)

	TIER 4: LANDWIRTSCHAFT UND ANBAU		TIER 3: ROHSTOFFAUFBEREITUNG	
	1. Schwere der Risiken „Brutto-Risiko“	2. Eintrittswahrscheinlichkeit	1. Schwere der Risiken „Brutto-Risiko“	2. Eintrittswahrscheinlichkeit
	<i>Grundlegende Information zu Risiken basierend auf unabhängigen Quellen</i>	<i>Milderungsprozesse</i>	<i>Grundlegende Information zu Risiken basierend auf externen Quellen</i>	<i>Milderungsprozesse</i>
Baumwolle (konventioneller Anbau)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo wird die Baumwolle für meine Produkte angebaut?</li> <li>• Was sind die spezifischen Menschenrechtsthemen für Baumwollanbau (in diesen Ländern)?<sup>9</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was wissen wir über die Risikomanagement-Prozesse der Bauern/Kooperativen, die Baumwolle für unsere Produkte anbauen?<sup>10</sup></li> <li>• Was sind relevante Ziele oder Strategien, um Risiken zu mindern (bspw. Anteil nachhaltiger Baumwolle erhöhen)</li> </ul>	...	...
Seide	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

<sup>9</sup> Mögliche Quellen: Medien- und NGO-Berichte; Berichte und Indizes internationaler Organisationen und lokaler Initiativen. Eine wichtige Quelle für die Einschätzung grundsätzlicher Umweltrisiken ist der Higg Materials Sustainability Index (<https://msi.higg.org/page/msi-home>).

<sup>10</sup> Mögliche Quellen: Zertifizierungen, Informationen von lokalem Personal, Life-Cycle-Assessments, Studien und Berichte zu den konkreten Anbauregionen.

## TIER 2: MATERIALHERSTELLUNG

### 1. Schwere der Risiken „Brutto-Risiko“

Grundlegende Information zu Risiken basierend auf externen Quellen

### 2. Eintrittswahrscheinlichkeit

Milderungsprozesse

### 3. Spezifische Risiken für Ihr Unternehmen „Netto-Risiken“ Auswertung und nächste Schritte

...  
...  
...  
...  
*Hinweis: Es bietet sich nur an, die Detailinformationen für Tier 2 zu ergänzen, wenn hier zusätzlich zu den Informationen aus Schritt 1 spezifische materialabhängige Risiken bestehen, wie zum Beispiel bei Lederfärbereien oder -gerbereien in der Lederlieferkette.*

- Was sind die schwerwiegendsten Risikothemen? An welcher Stelle der Lieferkette treten sie am wahrscheinlichsten auf? Wo bestehen Informationslücken?
- Was können wir tun, um zu verhindern, dass diese Risiken tatsächlich auftreten bzw. ihr Auftreten zu mildern? Wie können wir unsere Lieferanten dazu befähigen, sich der Risiken anzunehmen?
- Wie können die (strukturellen/systemischen) Ursachen für konkrete Auswirkungen angegangen werden (sofern bekannt)?

*Hinweis: Um Risiken über Tier 2 hinaus effektiv zu adressieren, wird es wahrscheinlich notwendig sein mit anderen Partnern zu kooperieren.*

# Schritt 2: Die schwerwiegendsten Risiken priorisieren

Ihnen sollte jetzt eine Übersicht vorliegen,

- wo und in welcher Form die elf Sektorrisiken sowie mögliche andere Risikothemen in Ihrer Lieferkette auftreten,
- mit welchen Maßnahmen Ihr Unternehmen diese bereits adressiert und
- was die spezifischen Risiken für Ihr Unternehmen sind, die Sie bisher nicht angehen.

Idealerweise ergibt sich daraus bereits automatisch ein Verständnis der schwerwiegendsten Probleme oder Themen in Ihrer Lieferkette, das heißt, **Ihrer Prioritäten für die Erarbeitung nächster Schritte**. Diese Prioritäten sind von grundlegender Relevanz für die Berichterstattung im Bündnis. Sie müssen nachvollziehbar darstellen können, dass Ihre Ziele und Maßnahmen tatsächlich Ihre schwerwiegendsten Risiken verhindern oder mildern oder zumindest darauf abzielen.<sup>11</sup>

Übersetzt heißt das zum Beispiel, dass Trainings zur Verbesserung von Occupational Health and Safety (OSH)-Systemen dort ansetzen sollten, wo bei Lieferanten die größten Defizite entdeckt wurden. Oder dass der Zugang zu externen Beschwerdemechanismen zuerst dort gefördert und gestärkt werden sollte, wo Arbeiter\*innen nicht auf funktionierende Rechtssysteme oder lokale Beschwerdemechanismen hoffen können, wenn beispielsweise Lohnzahlungen ausbleiben.

**Zur Erinnerung:** Risiken müssen nach ihrer Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit priorisiert werden. Die Schwere bestimmt sich dabei anhand von drei Faktoren:

- **Grad:** Wie stark ist die (potentielle) Auswirkung?
- **Tragweite:** Wie viele Menschen sind von den (potentiellen) Auswirkungen betroffen?
- **Unumkehrbarkeit:** Wie leicht kann der entstandene Schaden behoben bzw. wiedergutmacht werden? (Dies hängt in der Praxis eng mit dem Ausmaß zusammen –exzessive Überstunden zu entschädigen ist plakativ ausgedrückt einfacher, als die Wiedergutmachung von Kinderarbeit)

Die **Schwere der Risiken** und damit der möglichen Auswirkungen auf Menschen oder die Umwelt ist das wichtigste Kriterium für den Priorisierungsprozess. Erste Priorität sollten demnach Auswirkungen oder Risiken erhalten, die den Tod der Betroffenen zur Folge haben können. Im Anhang finden Sie eine Übersicht, die weitere Indikatoren für die Einschätzung des Grads, der Tragweite und Unumkehrbarkeit aufzeigt (siehe Abbildung 11). Diese Beispiele bieten eine gute Orientierung, um die Schwere eines Risikos einzuschätzen.

Die **Eintrittswahrscheinlichkeit** bestimmt sich über die Auswertung vorhandener effektiver Milderungs- oder Präventionsmaßnahmen, die Sie in Schritt 1 zusammengetragen und ausgewertet haben.

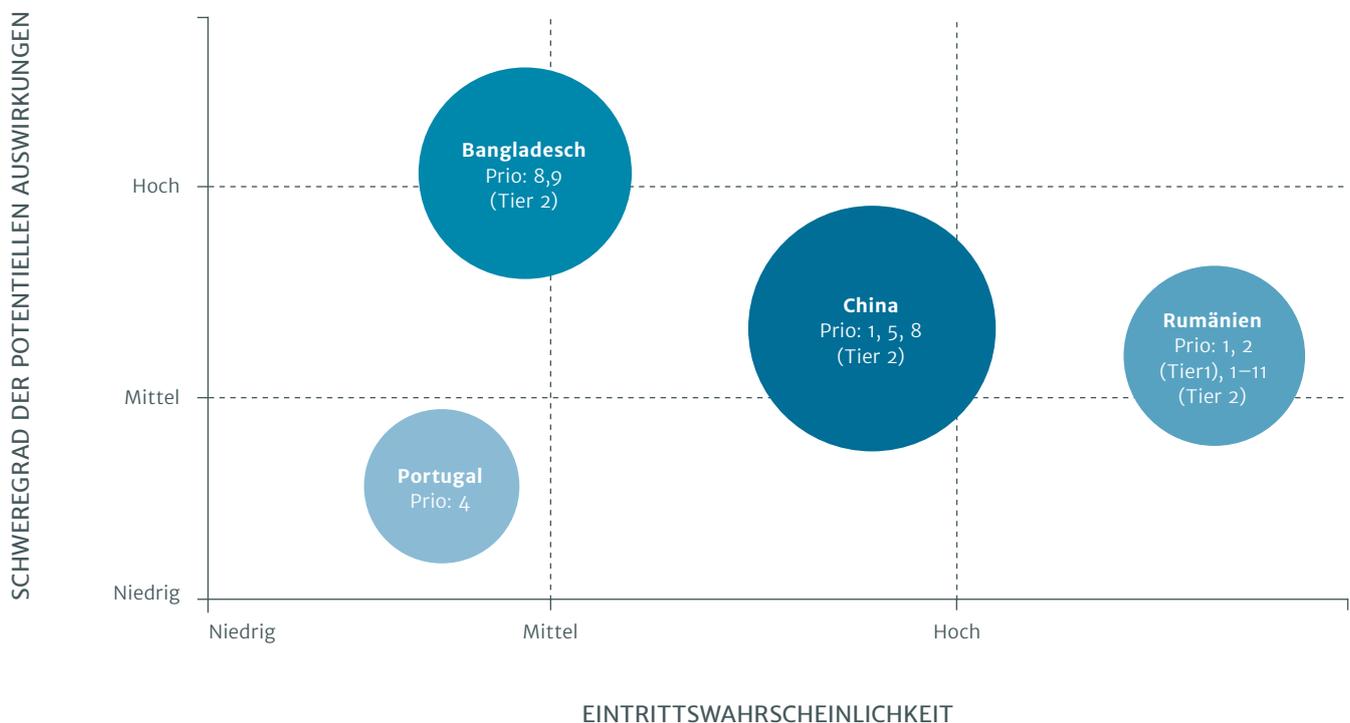
<sup>11</sup> Eine Ausnahme davon kann im Textilbündnis nur geltend gemacht werden, wenn Sie begründen können, dass Sie einen zu geringen Einfluss auf Lieferanten bzw. die Situation vor Ort haben und keine Möglichkeit haben, Ihre Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten zu verändern. Beispiel: Das Thema exzessive Überstunden stellt bei Lieferant X ein schwerwichtiges Risiko dar. Allerdings belegt Ihr Unternehmen dort weniger als 5% der Produktionskapazität. Wiederholte Gespräche mit dem Lieferanten haben gezeigt, dass eine Einflussnahme durch Ihr Unternehmen nicht wirkt. Diskutieren Sie Ihre Optionen für den Umgang mit der Situation: Besteht die Möglichkeit, über die Erhöhung der Auslastung Ihren Einfluss zu erhöhen? Könnte es helfen, den Auftrag zu einem anderen Lieferanten zu verlagern und so die strategische Beziehung zu diesem Lieferanten zu vertiefen? Was könnten andere Anreize oder Argumente für den Lieferanten sein, Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen?

### Interne Entscheidungsprozesse vereinfachen

In der Praxis werden Sie sich mit der Herausforderung konfrontiert sehen, angesichts einer Vielzahl von Informationen entscheiden zu müssen, wie Sie Ihre vorhandenen Ressourcen möglichst effektiv nutzen können – mit dem Wissen, dass Sie als einzelnes Unternehmen häufig nicht in der Lage sein werden, alle Risiken gleichzeitig anzugehen.

Das Erstellen einer Matrix, die Ihre Vorarbeit in Schritt 1 zusammenfasst, kann bei der Priorisierung Ihrer Risiken und somit der Festlegung Ihres Fokus in der Lieferkette ein gutes Hilfsmittel darstellen. Im Folgenden finden Sie ein Beispiel für eine Auswertung nach Beschaffungsländern. Die Größe der Kreise stellt das Beschaffungsvolumen pro Land dar.

Abbildung 7: Priorisierung von Beschaffungsländern und Risikothemen – Vorlage 1



#### Beispielhafte Auswertung:

##### Beschaffungsländer (Fokus auf Tier 1 und Tier 2)

- Bangladesch
- China
- Rumänien
- Portugal

##### Risikothemen

1. Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen
2. Diskriminierung, sexuelle Belästigung, geschlechtsspezifische Gewalt
3. Gesundheit und Sicherheit
4. Lohn und Sozialleistungen (inkl. existenzsichernde Löhne)
5. Arbeitszeiten
6. Kinder- und Zwangsarbeit
7. Korruption
8. Chemikalieneinsatz, Abwasser
9. Umweltschutz, Ressourceneinsatz
10. Treibhausgasemissionen
11. Tierwohl (inkl. Schafhaltung, Mulesing)
12. ...

Im Fall unseres fiktiven Beispiels könnte das Ergebnis – zusammengefasst – wie folgt ausfallen:

**Bangladesch** ist als Beschaffungsland laut unabhängigen Quellen mit hohen sozialen, ökologischen und Compliance-Risiken behaftet.

- Auf **Tier 1 Ebene** sind in der konkreten Lieferkette Ihres Unternehmens sehr gute Milderungsprozesse vorhanden. Ihr Unternehmen arbeitet mit einer stabilen Basis von Lieferanten mit starken Managementprozessen zusammen. Es gibt funktionierende Beschwerdesysteme und Ihr lokales Qualitätspersonal ist zu Nachhaltigkeitsrisiken geschult und regelmäßig in den Fabriken vor Ort. Sie haben guten Kontakte zu lokalen NGOs.
- Auf **Tier 2 Ebene** ist das Bild gemischter. Ihr Personal führt gelegentlich Audits bei strategisch wichtigen Tier 2 Lieferanten durch, die stichprobenartig extern verifiziert werden. Sie empfehlen diese Lieferanten unverbindlich an Ihre Tier 1 Lieferanten. Zu allen strategisch wichtigen Lieferanten besteht ein guter Kontakt. Es ist Ihnen jedoch bekannt, dass auch kleinere Tier 2 Lieferanten Materialien liefern, die nicht über Ihre Prozesse abgedeckt sind. Stichprobenartige Besuche der Produktionsstätten haben gezeigt, dass dort hohe Defizite im Umwelt- und Chemikalienmanagement bestehen.

**Auswertung:** Wichtigste aktuelle Risikothemen in Bangladesch sind Chemikalieneinsatz, Abwasser (8) und Umweltschutz und Ressourceneinsatz (9) auf Tier 2 Ebene.

**Rumänien** ist laut unabhängigen Quellen kein Hochrisiko-Land für soziale, ökologische oder Compliance-Risiken, sondern findet sich im Mittelfeld.

- Sie verfügen sowohl auf Tier 1 als auch Tier 2 Ebene über begrenzte Milderungsprozesse. **Tier-1-Lieferanten** müssen gültige Auditzertifikate vorlegen, Sie akzeptieren hier sowohl BSCI als auch SA8000 Audits. Es besteht über Ihr Qualitätspersonal hinaus kein direkter Kontakt zu den Lieferanten vor Ort. Es ist unklar, inwiefern und ob die Audit-Ergebnisse vergleichbar sind und ob die Ergebnisse tatsächlich die Situation vor Ort abbilden.
- Auf **Tier-2-Ebene** haben Sie keinen direkten Kontakt mit möglichen Lieferanten und keinerlei Milderungsprozesse. Vor kurzem erreichte Sie eine Beschwerde einer internationalen NGO, die auf Fälle von Diskriminierung und sexueller Belästigung sowie der systematischen Benachteiligung von Gewerkschaftsmitgliedern bei mehreren Ihrer Tier-1-Lieferanten hinwies und diese mit Aussagen von Mitarbeiter\*innen belegte.

**Auswertung:** Wichtigste aktuelle Risikothemen in Rumänien sind Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen (1), Diskriminierung, sexuelle Belästigung, geschlechtsspezifische Gewalt (2) auf Tier-1-Ebene. Darüber hinaus gilt es, einen Ansatz für den Umgang mit Tier 2 Lieferanten zu entwickeln, da bisher keine Milderungsprozesse bestehen und theoretisch alle Risiken in der Praxis auftreten können.

Ein alternativer Ansatz **ist die Visualisierung der „Netto-Risiken“ Ihres Unternehmens nach Land/Lieferant/Faser und Themen.** Aufbauend auf Ihrer Vorarbeit in Tabelle 1 werten Sie Ihre schwerwiegendsten Risikothemen pro Land/Faser oder gegebenenfalls Lieferant aus, die bisher nicht über effektive Milderungsmaßnahmen bearbeitet werden.

**Abbildung 8: Priorisierung von Beschaffungsländern und Risikothemen – Vorlage 2**

RISIKOTHEMEN				
Beschaffungsland	Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen	Diskriminierung, sexuelle Belästigung, geschlechtsspezifische Gewalt	Gesundheit und Sicherheit	...
Bangladesch	Hoch	Mittel	Niedrig	...
Rumänien	Mittel	Niedrig	Mittel	...
Portugal	Niedrig	Mittel	Niedrig	...

BEISPIELHAFTE AUSWERTUNG

- Hoch
- Mittel
- Niedrig

Auf Basis dieser Auswertungshilfestellungen können Sie **Schritt für Schritt konkrete Ziele für die Verbesserung Ihres Umgangs mit den Risikothemen in der Lieferkette** Ihres Unternehmens ableiten. Hierbei kann es sich anbieten, Ihre Ansätze zu verschiedenen Themen für Länder mit ähnlichen Risikothemen zu bündeln oder bestimmte Themen zusammenzufassen, die häufig in einem engen Zusammenhang miteinander stehen. Das betrifft zum Beispiel häufig die Themen exzessive Überstunden und Lohn und Sozialleistungen, die direkt oder indirekt mit den Einkaufspraktiken der Marken- und Handelsunternehmen zusammenhängen.

# Schritt 3: Ziele & Maßnahmen ableiten und definieren

Sie haben nun ermittelt, welche Risiken in der Lieferkette Ihres Unternehmens auftreten und darüber hinaus die schwerwiegendsten Risiken priorisiert. Jetzt gilt es, angemessene Ziele und Maßnahmen zu formulieren, um zu verhindern, dass diese Risiken in Ihrer Lieferkette auftreten.

Aufbauend auf Ihrer Vorarbeit in Schritt 1 und 2 müssen Sie jetzt für Ihr Unternehmen **Ziele ableiten und entsprechende Maßnahmen formulieren**, mit denen Sie planen, die Ziele zu erreichen. In diesem Prozess sollten Sie auf zwei Fragen Antworten finden:

1. Was sind **mögliche Ursachen für die Risiken**, die in meiner Lieferkette auftreten? Wie können die (strukturellen/systemischen) Ursachen für meine Risiken oder auch konkrete Auswirkungen angegangen werden?
2. **Was können wir tun, um zu verhindern, dass diese Risiken tatsächlich auftreten bzw. ihr Auftreten mildern?** Hierbei geht es nicht nur um Maßnahmen, die darauf abzielen, dass Lieferanten ihre Managementprozesse oder Kommunikation mit Mitarbeiter\*innen verändern, sondern ebenfalls um die mögliche Anpassung der eigenen Einkaufs- und Beschaffungsprozesse oder gegebenenfalls des eigenen Geschäftsmodells.

## Für welchen Zeitraum müssen die Ziele gesetzt werden?

Wenn Ihr Unternehmen keine ausreichenden Kapazitäten hat, um allen identifizierten Risiken unmittelbar zu begegnen, kann es in der individuellen Zielsetzung **Zeithorizonte** definieren, die über den zweijährigen Berichtszeitraum hinausgehen. In diesem Fall setzen Sie

sich ein Ziel und entsprechende Maßnahmen, die nicht zur vollständigen Zielerreichung führen. Weitere Maßnahmen können dann in der folgenden Berichterstattungsphase ergänzt werden. Diese Option soll Unternehmen dabei unterstützen, ihre begrenzten Kapazitäten und Ressourcen sinnvoll einzusetzen und ermöglicht die längerfristige Verfolgung ambitionierter Ziele.

Um die Ableitung und Definition von Zielen und Maßnahmen zu veranschaulichen, finden Sie nachfolgend zwei beispielhafte Ziel- und Maßnahmenformulierungen. Diese sind fiktiv und als Orientierung zu verstehen.

**Beispiel 1:** Ihr Unternehmen hat bei der Risikoanalyse (insbesondere durch die Auswertung externer Berichte von lokalen und internationalen NGOs) festgestellt, dass das Auftreten von Diskriminierung, sexueller Belästigung sowie geschlechtsspezifischer Gewalt in seinem Hauptbeschaffungsland ein hohes Risiko darstellt. Ihr Unternehmen setzt sich deshalb das Ziel, die derzeitige Lage bei allen Tier-1- und Tier-2-Lieferanten in diesem Land mit Hinblick auf dieses Sektorrisiko zu analysieren und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Aufgrund der beschränkten Kapazitäten konzentriert sich Ihr Unternehmen in den ersten beiden Jahren zunächst auf alle Tier-1-Lieferanten sowie einen strategischen Tier-2-Lieferanten. Im nächsten Berichtszeitraum möchte sich Ihr Unternehmen dann allen verbleibenden Lieferanten in diesem Land widmen.

Ihr Ziel unterlegen Sie zudem mit folgenden Maßnahmen:

- Durchführung von Supplier Assessments (insbesondere mit Hinblick auf Anti-harassment Committees)
- Überprüfung der Beschwerdekanäle auf lokaler Ebene auf Anonymität und Vertraulichkeit
- Zusammenarbeit mit lokalen Expert\*innen und gegebenenfalls zivilgesellschaftlichen Organisationen; Unterstützung bei der Durchführung von Fokusgruppendifkussionen mit Arbeiter\*innen
- Durchführung von Capacity-Building-Workshops mit Arbeiter\*innen und Management

**Beispiel 2:** Ihr Unternehmen stellt bei einem strategischen Tier-2-Lieferanten regelmäßig fest, dass umweltgefährdende Stoffe nicht ordnungsgemäß gelagert werden und Arbeiter\*innen bei der Verarbeitung der Stoffe nicht ausreichend geschützt sind beziehungsweise von den bestehenden Schutzmöglichkeiten nicht entsprechend Gebrauch machen. Dies empfinden Sie als sehr frustrierend, da Sie bereits seit einiger Zeit ZDHC-Konformität anstreben sowie ein Training mit Teilen der Arbeiterschaft im Umgang mit Chemikalien durchgeführt haben. Das Fabrikmanagement zeigt derzeit jedoch nicht die gewünschte Einsicht bzw. erkennt die Vorteile der ZDHC-Konformität nicht an. Ein Abbruch der Geschäftsbeziehung kommt für Sie derzeit noch nicht infrage. Sie setzen sich bei der Berichterstattung im Textilbündnis nun das Ziel, bis 2022 ihren strategischen Tier-2-Lieferanten weiter für das Thema zu sensibilisieren sowie einen gemeinsamen Stufenplan zu erarbeiten, der schrittweise umgesetzt werden soll.

Ihr Ziel unterlegen Sie zudem mit folgenden Maßnahmen:

- Interner Diskussionsprozess mit den jeweiligen Einkaufsteams zu möglichen Anreizen für den Lieferanten, die gewünschten Verbesserungsprozesse einzuleiten
- Gemeinsames Treffen Ihres Managementteams sowie des Fabrikmanagements; mögliche Mediation durch externe Partei
- Bei erfolgreicher Mediation:
- Erarbeitung eines gemeinsamen Stufenplans, der festhält, in welchem Zeitraum, welche Aktivitäten umgesetzt werden
- Finanzielle und fachliche Unterstützung bei der Umstellung auf ZDHC-Konformität
- Durchführung von Trainings mit Arbeiter\*innen und mittlerem Management zu Arbeitsschutz sowie zu Umgang und Lagerung von umweltgefährdenden Stoffen

# Anhang

Abbildung 9: Vorlage für die Erarbeitung eines Überblicks zu möglichen Risiken und davon betroffene Personen(-gruppen) entlang der Upstream-Lieferkette.

	Faserspezifische Risiken		Tier 1 / Tier 2
STUFEN DER LIEFERKETTE	TIER 4: LANDWIRTSCHAFT UND ANBAU	TIER 3: ROHSTOFF-AUFBEREITUNG	TIER 2: MATERIALHERSTELLUNG (HERSTELLUNG DES FERTIGEN MATERIALS), TEXTILVEREDELUNG
Möglicherweise betroffene Gruppen*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeiter*innen und ihre Familien, besonders gefährdet sind beispielsweise Wanderarbeiter*innen, junge Arbeiter*innen, Heimarbeiter*innen...</li> <li>• Lokale Gemeinschaften</li> <li>• Vulnerable Gruppen je nach lokalem Kontext, bspw. Ethnische oder religiöse Minderheiten, Geflüchtete</li> </ul>		
Mögliche Risikothemen*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missachtung grundlegender Arbeitsstandards</li> <li>• Hoher Wasserverbrauch (bspw. Baumwollanbau)</li> <li>• Bodenverseuchung (bspw. synthetische Materialien)</li> <li>• Abholzung und Missachtung von Landrechten (bspw. Viskose)</li> <li>• Verletzung von Tierwohl (bspw. tierische Materialien)</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missachtung grundlegender Arbeitsstandards, besonders zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und dem Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit</li> <li>• Einsatz von Chemikalien</li> <li>• Emissionen in Luft und Wasser</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missachtung grundlegender Arbeitsstandards, besonders zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</li> <li>• Hoher Wasserverbrauch und Nutzung gefährlicher Chemikalien</li> <li>• Emissionen in Luft, Wasser- und Energieverbrauch</li> <li>• ...</li> </ul>

Risiken	Derzeit nicht im Fokus des Textilbündnisses – diese Stufen können jedoch auch mit schwerwiegenden Risiken behaftet sein.				
TIER 1: FINALE PRODUKHERSTELLUNG UND KONFEKTIONIERUNG (HERSTELLUNG DES ENDPRODUKTS)	IMPORTEURE & AGENTEN (OHNE EIGENE PRODUKTION)	UNTERNEHMENS-ZENTRALE/ NIEDERLASSUNGEN GESCHÄFTSPARTNER	FILIALEN ODER ONLINE-HANDEL/ VERTRIEBS-	END-KUNDEN	RECY-CLING
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal von Importeuren</li> <li>• ...</li> </ul>	...	...	...	...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missachtung grundlegender Arbeitsstandards</li> <li>• Sexuelle Belästigung und Diskriminierung</li> <li>• Korruption</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ggf. faire Arbeitsbedingungen</li> <li>• ...</li> </ul>	...	...	...	...

Abbildung 10: Vorgegebene Bündnis-Struktur zur Erfassung von Fasern und Fasermengen mit beispielhaften Einträgen<sup>13</sup>

Material/ Faser	Mengen- angabe (absolut in t)	Relativer Anteil an Gesamtfaser- menge In %, Schätzwert zulässig	Menge Biozerti- fiziert (absolut in t) Relative Berechnung automatisch	Menge anderweitig nachhaltig zertifiziert (absolut in t, nach Standard) Relative Berechnung automatisch	Menge recycelt (absolut in t) Relative Berechnung automatisch
Baumwolle	50.000 t	50 %	5.000 t 10 %	7.500 t 15 %	0 t 0 %
Viskose	2.500 t	5 %		–	–
Polyester	15.000 t	30 %		–	750 t 5 %
...	...	...	...	...	...

Abbildung 11: Die Schwere eines Risikos bestimmen – Beispiele für Indikatoren von Grad, Tragweite und Unumkehrbarkeit<sup>14</sup>

Negativer Effekt	Beispiele für Grad	Beispiele für Tragweite	Beispiele für Unumkehrbarkeit
Menschen- rechte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausmaß der Einschränkung des Zugangs zu grundlegenden Lebensbedürfnissen oder Freiheiten (z.B. Lebensunterhalt, Vereinigungsfreiheit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der betroffenen Personen</li> <li>• In Prozent der bestimmbar Personengruppen, die betroffen sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maß, zu dem der Effekt behoben werden kann (z.B. durch Kompensation)</li> <li>• Ob betroffenen Personen wieder zur bisherigen Ausübung des betreffenden Rechts verholten werden kann</li> </ul>
Chemikalien- und Umwelt- management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausmaß des Effekts auf menschliche Gesundheit</li> <li>• Intensität der Wassernutzung</li> <li>• Ausmaß der Abfall- und Chemikalienerzeugung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografische Reichweite des Effekts</li> <li>• Zahl der betroffenen Personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitlicher Aufwand einer Wiedergutmachung</li> </ul>
Korruption	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhe des Geldbetrags der Bestechung</li> <li>• Strafrechtlicher Charakter der Bestechung</li> <li>• Ausmaß des Effekts auf Märkte, Personen, Umwelt und Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigkeit der Bestechungszahlungen</li> <li>• Geografische Verbreitung</li> <li>• Anzahl und/oder Rang der in Bestechung involvierten Personen</li> <li>• Ausmaß der mit Bestechung verbundenen Aktivitäten</li> <li>• Zahl der Personen, die davon betroffen sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausmaß des Schadens für Gesellschaft</li> </ul>

<sup>13</sup> Die hier beispielhaft eingetragenen Zahlen wurden aus der im TexPerT durchgeführten Bestandsaufnahme 2018 abgeleitet und stellen vorwiegend Mittelwerte der im Bündnis vertretenen Unternehmen dar.

<sup>14</sup> Bei dieser Tabelle handelt es sich um eine leicht abgewandelte und gekürzte Version aus dem OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, 2018, <http://mneguidelines.oecd.org/OECD-leitfaden-fur-die-erfullung-der-sorgfaltspflicht-fur-verantwortungsvolles-unternehmerisches-handeln.pdf>

# Impressum

## **Herausgeber**

c/o Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn  
E mail@textilbuendnis.com  
I www.textilbuendnis.com

## **Konzeption und Redaktion**

Larissa Dietrich, Madeleine Koalick (twentyfifty Ltd.)  
Anneke Bremer (Sekretariat Bündnis für nachhaltige Textilien)

## **Layout**

FINE GERMAN DESIGN, Frankfurt am Main

## **URL-Verweise**

In dieser Publikation befinden sich Verweise zu externen Internetseiten. Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Das Bündnis für nachhaltige Textilien hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn das Bündnis für nachhaltige Textilien feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Das Bündnis für nachhaltige Textilien distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.

## **Stand**

Februar 2020

