

# „Responsible Exit“ – Geschäftsbeziehungen verantwortungsvoll beenden

## Leitfaden

### Einführung

Langfristige und gleichberechtigte Partnerschaften zwischen einkaufenden Unternehmen und Lieferanten bilden eine wichtige Grundlage für die gemeinsame Verbesserung von Arbeitsbedingungen. In diesem Sinne sollten einkaufende Unternehmen die verantwortungsvolle Beendigung von Partnerschaften als letztes Mittel betrachten.

Sowohl die [UN Leitprinzipien](#) als auch die [OECD Sektorhandreichung](#) weisen darauf hin, dass Unternehmen die Geschäftsbeziehung mit Geschäftspartnern beenden sollten, wenn sich negative Auswirkungen auf Menschen und Umwelt – auch nach mehrmaligen Versuchen – nicht beheben lassen. In vielen Fällen ist die reale Möglichkeit eines Beziehungsabbruchs auch notwendig, damit ein Unternehmen effektiv Einfluss ausüben kann. Ist eine Beendigung unvermeidbar, sollten Unternehmen mögliche negative Konsequenzen für die beim Geschäftspartner tätige Arbeiterschaft abwägen und Maßnahmen ergreifen, um diese Konsequenzen zu verhindern oder zu mildern. Daneben können wirtschaftliche Gründe oder mangelnde Produkt- und Service-Qualität zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen führen. Auch hier sollte ein Unternehmen zunächst prüfen, ob sich die Probleme nicht gemeinsam beheben lassen und falls dies nicht möglich ist, entsprechende Maßnahmen ergreifen, um mögliche Konsequenzen für Arbeiter\*innen gering zu halten. Dieser Leitfaden zeigt Schritt für Schritt, wie Sie einen Prozess für Ihr Unternehmen entwickeln können, der eine verantwortungsvolle Abwicklung gewährleistet.

### Wofür steht „Responsible Exit“?

„Responsible Exit“ steht für die verantwortungsvolle Beendigung von Geschäftsbeziehungen. Verantwortungsvoll heißt frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, um negative Auswirkungen auf Beschäftigte bei Zulieferern gering zu halten oder zu mildern. Alle Bündnismitglieder sind im Rahmen ihrer Sorgfaltspflichten aufgefordert, dies durch einen entsprechend etablierten Prozess im eigenen Unternehmen sicherzustellen.

### Grundsätzliche Hinweise

- Prüfen Sie zunächst, welche Abteilungen und Kolleg\*innen Sie in die Entwicklung eines „Responsible Exit“-Prozesses mit einbeziehen müssen (z.B. CSR, Einkauf, Compliance/Recht, etc.).
- Der von Ihnen definierte „Responsible Exit“-Prozess sollte daran ausgerichtet werden, wie abhängig ein Zulieferer von Ihrem Unternehmen ist, mit anderen Worten, welchen Anteil die eigenen Aufträge am Gesamtgeschäft des Zulieferers ausmachen und wie groß die Auswirkungen auf die dortige Arbeiterschaft sind.
- Je nach Ursache und Kontext erfordert ein verantwortungsvoller Geschäftsabbruch individuell angepasste Maßnahmen mit Auswirkung auf Schritte und Dauer des Prozesses.

## Schritt 1: Geltungsbereich des Prozesses festlegen

Zunächst sollten Sie definieren, für welche Zulieferer und Geschäftsbeziehungen der Prozess greifen soll. Je nach Beschaffungsmodell sollten folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- Gilt für langfristig bestehende Beziehungen; die Fair Wear Foundation definiert „langfristig“ zum Beispiel mit einer Dauer von über einem Jahr und mindestens zwei Aufträgen (siehe [Fair Wear Leitlinien](#)).
- Gilt auch für indirekte Zulieferer als auch in Fällen, wenn die Vertragsbeziehung zu einer Produktionsstätte durch einen Importeur oder Agent beendet wird (siehe [ACT Policy](#)).
- Gilt auch für Zulieferer, bei denen für eine Saison oder länger keine Aufträge platziert werden (siehe [Fair Wear Leitlinien](#)).
- Unterschiedliche Vorgaben je nach Anteil am Gesamtgeschäft und Größe des Zulieferers; Beispiel: Wenn der eigene Anteil über 20% liegt, müssen andere Vorlaufzeiten eingehalten werden, Konsequenzen umfangreicher geprüft werden, etc.

## Schritt 2: Gründe für die Beendigung von Geschäftsbeziehungen definieren

Der Prozess sollte sowohl für die Beendigung aufgrund von anhaltenden, nicht behebbaren Menschenrechts- und Umweltverletzungen als auch wirtschaftlichen Ursachen gelten.

Menschenrechts-/ Umweltverletzungen, Compliance-Vorfälle	Wirtschaftliche Gründe	Produkt- und Service-Qualität
<p>Gilt für folgende Fälle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachdem alle Versuche zur Vermeidung oder Minderung schwerer negativer Auswirkungen fehlgeschlagen sind</li> <li>- Wenn negative Auswirkungen unumkehrbar sind und nicht behoben werden können</li> <li>- Wenn es keine realistische Aussicht auf Veränderungen gibt</li> <li>- Wenn schwerwiegende negative Auswirkungen bestimmt wurden und die verursachende Partei keine sofortigen Maßnahmen zur Vermeidung oder Minderung einleitet</li> </ul> <p>Siehe: <a href="#">UN Leitprinzipien</a> (Grundsatz 19) und <a href="#">OECD Sektorhandreichung</a> (3.2.5)</p>	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderungen bezüglich der Nachfrage oder der Strategie des Unternehmens</li> <li>- Insolvenz des Zulieferers</li> <li>- Veränderte Handelsregulierungen/Handelsabkommen und geopolitische Veränderungen</li> </ul> <p>Externe Faktoren, wie sich ändernde Handelsabkommen, sind bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar und sollten so früh wie möglich mit dem Zulieferer offenkommuniziert und diskutiert werden.</p>	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlende Produkt- und Service-Qualität</li> <li>- Mangelnde Verfügbarkeit von technischen Innovationen</li> <li>- Andauernde Lieferschwierigkeiten</li> </ul> <p>Interne Faktoren, wie schlechte Qualität oder Lieferschwierigkeiten können häufig durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse und im Dialog mit dem Zulieferer gelöst werden.</p>

## Schritt 3: Prozess ausarbeiten und Verantwortlichkeiten festlegen

### Vor dem Exit

#### Vorhergehendes Eskalationsverfahren

- Da es verschiedenen Ursachen für einen Exit gibt, kann der Anstoß aus unterschiedlichen Abteilungen kommen. Dies bedeutet auch, dass unterschiedliche Abteilungen ggfs. andere Informationen vorliegen und die Ausgangssituation unterschiedlich bewerten. Daher sollten alle im Unternehmen relevanten Abteilungen (CSR, Einkauf, Compliance, etc.) zunächst den gemeinsamen Austausch suchen mit dem Ziel, nach Ablauf eines Eskalationsverfahrens eine gemeinsame Entscheidung zu treffen.
- Vor Beendigung einer Geschäftsbeziehung sollten Sie Anstrengungen unternommen haben, Probleme und Herausforderungen gemeinsam mit dem Zulieferer zu beheben. Ein Geschäftsabbruch sollte immer letztes Mittel der Wahl sein. Zunächst sollten Sie dem Zulieferer im Vorfeld Eskalationsmaßnahmen für den Beziehungsabbruch kommunizieren und damit Möglichkeit zur Nachbesserung geben. Sie sollten die vom Zulieferer unternommenen Anstrengungen monitorieren und den Eskalationsprozess nach Bedarf anpassen. Bemüht sich ein Zulieferer um Verbesserung, ohne dass ein Erfolg eintritt, sollten Sie eine längere Eskalationsfrist gewähren.
- Bei den Eskalationsfristen sollten Sie die Schwere und Art von Menschenrechtsverletzungen berücksichtigen. Sie sollten Ihrem Zulieferer bereits vor Aufnahme einer Geschäftsbeziehung Ihren Umgang mit Null-Toleranz-Themen, wie z.B. Kinder- oder Zwangsarbeit, mitteilen.
- Um besseren Einfluss auf Geschäftspartner auszuüben, sollten Sie die Möglichkeit nutzen mit anderen Einkäufern zu kooperieren. Nutzen Sie hierfür auch die Plattform des Textilbündnisses.
- Dokumentieren Sie die unternommenen Anstrengungen, z.B. anhand von Schriftwechseln, Protokollen von Telefonaten, etc.

#### Interne Kommunikation, Dokumentation und erste menschenrechtliche Risikobewertung

- Ergeben sich durch das Eskalationsverfahren keine Verbesserungen und eine Beendigung ist unvermeidbar, sollten CSR, Einkauf und ggfs. weitere relevante Abteilungen alle notwendigen Informationen zum Lieferantenverhältnis zusammentragen und gemeinsam eine menschenrechtliche Risikobewertung für die Beendigung vornehmen.
- Wichtige Informationen umfassen beispielsweise den Grund für die Beendigung, die Eskalations-Historie, die Dauer des Lieferantenverhältnisses, das Auftragsvolumen im Verhältnis zur Gesamtkapazität der Produktionsstätte (und ggfs. dessen Variation), die Anzahl der Beschäftigten in der Produktionsstätte, der Termin der voraussichtlich letzten Lieferung sowie ggfs. Informationen zu anderen Produktionsstätten des Zulieferers und bestehenden Fonds zur sozialen Absicherung von Beschäftigten.
- Basierend auf den zusammengetragenen Informationen legen Sie das Datum für die Beendigung fest. Folgende Richtwerte empfehlen sich dabei: Bei geringerer Auslastung ist ein Zeitraum von mind. 3-6 Monaten zwischen der Kommunikation an den Zulieferer und eigentlicher Beendigung empfehlenswert, bei hoher Auslastung von mind. 6-12 Monaten. Neben dem eigenen Anteil am Gesamtgeschäft des Zulieferers sollten auch weitere Faktoren wie die Größe des Zulieferers, die Länge der Geschäftsbeziehung und die eigene Marktmacht berücksichtigt werden.
- Der Zeitraum sollte es dem Zulieferer ermöglichen neue Kunden zu finden oder, falls unbedingt erforderlich, die Zahl der Beschäftigten in der Einrichtung in geeigneter Weise zu reduzieren.

## Kommunikation an Zulieferer

- Kommunizieren Sie die Beendigung der Geschäftsverhältnisse frühestmöglich an Ihren Zulieferer. Die Information sollte in umfassender schriftlicher Form einschließlich der Nennung der Gründe und einer Zeitleiste zur Bestellplanung erfolgen. Stellen Sie dabei sicher, dass Ihr Zulieferer die Benachrichtigung erhalten hat.

## Festlegung von Maßnahmen mit Zulieferern, um Auswirkungen auf Beschäftigte zu vermeiden/mildern

- Bewerten Sie gemeinsam mit Ihrem Zulieferer die Auswirkungen auf Beschäftigte und berücksichtigen Sie dabei auch Schwächen und Lücken der zur Verfügung stehenden staatlichen Unterstützungsmaßnahmen zur Abmilderung von negativen menschenrechtlichen Folgen. Binden Sie in die Bewertung auch weitere Stakeholder ein, insbesondere Arbeitnehmervertreter\*innen. Besteht eine formell anerkannte Gewerkschaft vor Ort, sollte diese in jedem Fall konsultiert werden.
- Sind in Folge Entlassungen unumgänglich, sollten Sie sich für den Schutz der betroffenen Beschäftigten einsetzen und sicherstellen, dass zu kündigende Arbeiter\*innen nach objektiven Kriterien ausgewählt werden. Betroffene sollten frühestmöglich und unter Einhaltung der geltenden Kündigungsfrist informiert werden. Stellen Sie sicher, dass das nationale Recht, internationale Arbeitsnormen und die Bestimmungen von Tarifverträgen eingehalten werden. Weitere nützliche Ressourcen für den Umgang bieten z.B. die [FLA Retrenchment Leitlinien](#) oder der [Better Work Retrenchment Leitfaden](#).

## Monitoring der Umsetzung

- Stellen Sie sicher, dass entlassene Beschäftigte nach Kündigung die ihnen zustehenden Gehälter und Abfindungszahlungen erhalten. Überprüfen Sie dies z.B. im Dialog mit Arbeitnehmervertreter\*innen oder anhand von Dokumentationen des Zulieferers.
- Überprüfen Sie die Umsetzung weiterer vereinbarter Maßnahmen.

## Beschwerden und Abhilfe

- Auch nach dem Geschäftsabbruch können Probleme auftreten, die noch in Verbindung zur bestehenden Geschäftsbeziehung stehen, z.B. wenn ausstehende Abfindungszahlungen nicht geleistet werden. Stellen Sie sicher, dass geeignete Beschwerdekanaäle bestehen, so dass Betroffene diese Beschwerden vorbringen und Abhilfe geleistet werden kann.
- Arbeiten Sie mit dem Zulieferer und unter Einbindung weiterer Stakeholder gemeinsam an der Lösung einer Beschwerde.

Es kann hilfreich sein, den eigenen Prozess in einer Check-Liste aufzubereiten, um Schritte, Zeitfenster, Verantwortlichkeiten etc. klar festzulegen. Diese Checkliste sollte an alle eingebundenen Abteilungen und Kolleg\*innen kommuniziert werden. Gegebenenfalls Sollten Sie dazu auch Schulungen durchführen.

### Beispiel: „Responsible Exit“ -Check-Liste

Aktivität	Wer	Bis Wann	Erledigt
<b>Vor dem Exit</b>			
Dem Zulieferer wurden Eskalationsmaßnahmen für den Beziehungsabbruch kommuniziert und Zeit für Nachbesserungen gegeben.	Einkauf	Juni 20xx	✓
Alle in der „Responsible Exit“ -Leitlinie vorgegebenen Informationen zu dem betroffenen Lieferanten wurden mit der CSR-Abteilung geteilt.	CSR Einkauf Management	August 20xx	✓
Eine gemeinsame menschenrechtliche Risikobewertung der Beendigung der Geschäftsbeziehungen wurde durchgeführt.	CSR Einkauf Management	September 20xx	✓
<b>Umsetzung des Exits</b>			
...			

Weitere Inspiration finden Sie in der [ACT Responsible Exit Policy and Check - List](#) oder in der [FWF Responsible Exit Strategy Guidance](#). Darüber hinaus hat auch die Organisation [SOMO](#) verschiedene Publikationen und Positionspapiere zu dem Thema veröffentlicht.