



## **Sorgfaltspflichten in Lieferketten: Es ist Zeit für verbindliche und wirksame Regeln für alle**

Positionspapier

Hamburg, Dezember 2019

### **ZUSAMMENFASSUNG**

---

Mit diesem Positionspapier will Tchibo die Debatte um eine wirksame Regulierung von menschenrechtlichen und ökologischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten vorantreiben. Für den dringend notwendigen Fortschritt im nachhaltigen Wirtschaften braucht es aus Sicht des Unternehmens ein ausgewogenes Zusammenspiel von Verpflichtung, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit. Nur durch einen solchen ganzheitlichen Ansatz ist es möglich, dass die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards weltweit signifikant verbessert wird. Hier werden die dafür notwendigen Anforderungen und Prinzipien dargestellt. Tchibo ist überzeugt:

- Freiwillige Selbstverpflichtungen der Wirtschaft alleine reichen nicht aus. Tchibo möchte klare, *für alle verbindliche* Rahmenbedingungen, die Wettbewerbsvorteile auf Kosten des Menschenrechts- und Umweltschutzes verhindern.
- Ein möglicher Regulierungsrahmen sollte auf *Wirkung* zielen, *eigenverantwortliches Engagement* einbinden sowie *Zusammenarbeit* fordern und fördern.
- Deutschland sollte vorangehen und sich für eine europäische Lösung einsetzen.

## WORUM GEHT ES?

---

Unternehmen übernehmen heute mehr Verantwortung dafür, in welcher Art und Weise ihre Güter und Waren hergestellt werden und welche Auswirkungen dies auf Mensch und Umwelt hat. Allerdings sind auch heute noch Menschenrechte und Umweltschutz in den meisten Produktionsländern gefährdet und noch lange keine Selbstverständlichkeit.

**Tchibo ist ein Markenunternehmen und Händler mit einer großen Bandbreite an Produkten** von Kaffee und Bekleidung über Haushaltswaren, Möbel, Elektronik und Dienstleistungen. Jede dieser Sparten stellt ihre eigenen Herausforderungen an uns, ganz besonders für den Schutz von Beschäftigten und der Umwelt. Seit 2006 – einer Zeit, als dieses Thema in vielen Wirtschaftsbereichen noch kaum auf der Agenda stand – arbeiten wir daran, ein nachhaltiges Unternehmen zu werden. Wir nehmen die Verantwortung für die Herstellung unserer Produkte sehr ernst. Ein Beispiel: 86% Prozent der von Tchibo in 2018 verwendeten Baumwolle stammt aus nachhaltigen Quellen, wir sind seit vier Jahren der weltweit drittgrößte Anbieter von Textilien aus Bio-Baumwolle.<sup>1</sup>

**Um gemeinsam bessere Arbeitsbedingungen für die Menschen in den Produktionsländern zu erreichen**, arbeiten wir seit vielen Jahren in Deutschland und unseren Einkaufsmärkten mit Politik, Wirtschaft, Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften zusammen. Hierzulande und in Europa sind wir damit einer der Vorreiter. So sind wir Mitbegründer zahlreicher Sektor- und Multi-Stakeholder-Initiativen wie dem *Bündnis für nachhaltige Textilien*, dem *Bangladesh Accord on*

*Fire and Building Safety* und von *ACT on Living Wages* im Bekleidungssektor oder der *Global Coffee Platform* und *coffee&climate*.

**Aus der jahrelangen Erfahrung unserer Arbeit vor Ort wissen wir jedoch auch**, dass es nicht ausreicht, wenn sich einzelne Akteure allein im Rahmen rein freiwilliger Aktivitäten um Menschenrechts- und Umweltschutz bemühen. Dieser Modus stößt angesichts der Vielschichtigkeit der Herausforderungen an seine Grenzen. So scheitern gute kollektive und individuelle Anstrengungen von Unternehmen, weil eine kritische Masse an Partnern fehlt oder große Lasten nicht geteilt werden können. Zwar ist Scheitern immer ein mögliches Ergebnis auf der Suche nach den besten Lösungen, allerdings drängt die Zeit für signifikante Fortschritte. Es bedarf sichtbarer Effekte hin zu einem besseren Wirtschaften für alle Beteiligten.

**Neben dem Anspruch der Wirksamkeit ist Fairness aktuell zudem eine Kosten- bzw. Investitionsfrage.** Die Achtung von Menschenrechten und Umweltschutz stellt noch immer einen finanziellen Wettbewerbsnachteil für Unternehmen dar. Um dies zu ändern, braucht es die gleichen ambitionierten Standards für alle Marktteilnehmer. In diesem Level Playing Field würden Pioniere und Engagierte nicht für ihre Investitionen wirtschaftlich bestraft, sondern der gesamte Markt dazu angehalten, sich in die gleiche Richtung zu bewegen. Unternehmensverantwortung darf keine Option mehr sein, sondern muss die Regel werden.

---

<sup>1</sup> Tchibo (2019): Nachhaltigkeitsbericht 2018, <https://tchibo-nachhaltigkeit.de/bilanz-2018>

Wir sind der Ansicht, dass es eine gemeinsame Bewegung braucht, anstatt einer relativ kleinen Anzahl Vorreiter. Warum? Weil die Herausforderungen der Nachhaltigkeit komplex sind, sie sind global und sie können langfristig nicht gelöst werden, solange Unternehmen nach dem Prinzip des individuellen „Weiter so“ handeln.

**Wir brauchen gemeinsame Lösungsansätze aller Akteure, mit geteilter Verantwortung für Mensch und Natur sowie gleichen Bedingungen für alle an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen. Staatliche festgelegte, verbindliche und transparente Regeln können die Grundlage dafür sein – in Deutschland und Europa. Tchibo bietet sich an, seine Expertise einzubringen und Teil der Suche nach Lösungen zu sein.**

## AUF WELCHE GRUNDLAGEN KÖNNEN WIR AUFBAUEN?

---

**Die Voraussetzungen für eine gesetzliche Regulierung sind gut**, denn sie kann an die politischen Entscheidungen und rechtlichen Vereinbarungen der vergangenen Jahre angeschlossen: Zentraler Ausgangspunkt sind die *Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen (VN-Leitprinzipien)*, die der Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen im Juni 2011 einstimmig verabschiedete. Die Leitprinzipien bieten einen internationalen Referenzrahmen für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht mit den dazugehörigen Normen und Verantwortlichkeiten für alle Akteure. Das Konzept der Sorgfaltspflichten wurde nach der Verabschiedung der *VN-Leitprinzipien* in weitere Standards und Rechtsvorschriften integriert. Einen anderen umfassenden Standard stellen die *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen* dar. Während die *VN-Leitprinzipien* explizit menschenrechtliche Sorgfaltspflichten abdecken, sind die *OECD-Leitsätze* thematisch weiter gefasst und beziehen auch den Umweltbereich ein. Beide Rahmenwerke halten Unternehmen dazu an,

effektive Managementsysteme zum aktiven Schutz von Menschenrechten einzurichten.

**Staaten sind durch die Vereinten Nationen aufgefordert, die VN-Leitprinzipien national umzusetzen** und dazu eigene Aktionspläne zu erstellen. Die Bundesregierung entwickelte und beschloss daraufhin im Jahr 2016 den *Nationalen Aktionsplan zur Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP)*. 2018 rügte jedoch der Sozialausschuss der Vereinten Nationen die Bundesrepublik Deutschland, die Prinzipien noch nicht in ein nationales Gesetz umgesetzt zu haben.

Im Koalitionsvertrag zur 19. Legislaturperiode haben CDU/CSU und SPD festgelegt, sich für eine konsequente Umsetzung des NAPs einzusetzen. Die Bundesregierung prüft derzeit im Rahmen eines Monitorings, inwieweit in Deutschland ansässige Unternehmen ihrer im NAP identifizierten Sorgfaltspflicht nachkommen. Das Ziel: Bis 2020 soll mindestens die Hälfte aller deutschen Unternehmen die Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht in ihre unternehmerischen Tätigkeiten integriert haben. Wird dies nicht erreicht, wird

die Bundesregierung laut Koalitionsvertrag national gesetzgeberisch tätig und sich darüber hinaus für eine EU-weite Regelung einsetzen.

**Tchibo ist davon überzeugt, dass die Prinzipien des NAP auch ungeachtet des gegenwärtigen Monitoringprozesses in eine gesetzliche Regulierung überführt werden sollten. Wir brauchen eine Untergrenze für Menschenrechte und Umweltschutz als Basis für unternehmerisches Handeln.**

## WAS MÜSSTE AUS UNSERER PERSPEKTIVE GESCHEHEN?

---

**Wir halten es für die Pflicht aller Unternehmen, Menschenrechte und Umweltschutz in ihren Wertschöpfungsketten einzuhalten – und zwar auf allen Stufen.** Denn Menschenrechte sind nicht verhandelbar, sie gelten für jeden Menschen gleichermaßen. Das heißt für uns konkret: Beschäftigte und deren Familien können von ihren Löhnen leben; sie arbeiten unter Einhaltung gesetzlicher Arbeitszeiten, finden sichere Arbeitsbedingungen vor und sind geschützt vor Diskriminierung. Außerdem stehen ihnen funktionierende

Beschwerdemechanismen zur Verfügung, die sie ohne Furcht vor Entlassungen oder sonstigen Repressionen nutzen können. Und nicht zuletzt heißt das, dass Produktion die Ressourcen unserer Erde schont und erhält.

**Um dies vor dem Hintergrund unserer komplexen Welt zu erreichen, bedarf es aus unserer Sicht dreier Prinzipien, die in einen regulativen Rahmen einfließen sollten.**

### PRINZIP 1: EINE GUTE REGULIERUNG IST WIRKUNGSORIENTIERT

**Eine Regulierung wirkt dann, wenn sie die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards *tatsächlich* verbessert.** Transparenz und Berichtspflichten sind dabei wichtige Elemente. Sie halten Unternehmen an, gegenüber Politik und Öffentlichkeit Rechenschaft über ihren Fortschritt auf dem Weg zur besseren Einhaltung von menschenrechtlichen und ökologischen Standards abzulegen. So stellen wir als Tchibo alle diesbezüglichen Maßnahmen jährlich in einem umfassenden Nachhaltigkeitsbericht dar. Wir veröffentlichen regelmäßig unsere Bekleidungs-, Textil- und Schuhproduzenten sowie deren Vorstufen, legen Fortschrittsberichte über die Reduzierung von Chemikalien in un-

serer Bekleidungsproduktion offen und berichten auf unserem Unternehmensblog über ergriffene Maßnahmen in den verschiedenen Sektoren, in denen wir arbeiten.

**Berichtspflichten allein genügen jedoch nicht.** Den tatsächlichen Einfluss von reinen Berichtspflichten auf *systemischen* Fortschritt in den Herstellerländern müssen wir hinterfragen. Er ist aus unserer Sicht begrenzt. Wie aber kommen wir zu spürbaren, dauerhaften und flächendeckenden Verbesserungen für die Menschen in globalen Lieferketten? Eine gesetzliche Regulierung sollte den Fokus auf die *Wirkungsorientierung* von Maßnahmen legen. Indem Unternehmen angehalten wer-

den, Managementsysteme und Implementierungsprogramme zu erarbeiten, die langfristige und nachhaltige Verbesserungen der Produktionsbedingungen vor Ort bewirken, ist eine solche Wirkungsorientierung möglich.

**Die VN-Leitprinzipien und die OECD-Leitsätze definieren dieses Prinzip der unternehmerischen Sorgfaltspflicht:** Unternehmen sollten mögliche und tatsächliche negative Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten

auf Menschen und Umwelt in ihren Wertschöpfungsketten ermitteln und bewerten. Sie müssen Maßnahmen ergreifen, die diese Auswirkungen vermeiden, beenden oder – im Falle von festgestellten Rechtsverletzungen – wiedergutmachen. Für Betroffene müssen außerdem Beschwerdemechanismen verfügbar sein. Schlussendlich müssen Unternehmen über die Einhaltung der Sorgfaltspflichten berichten.

## **PRINZIP 2: EIGENVERANTWORTUNG FÖRDERT INNOVATIONEN UND LEISTUNG**

**Eigenverantwortliche Aktivitäten und Selbstverpflichtungen sind und bleiben wertvolle Bausteine für wirkungsorientierte Maßnahmen.** Sie bringen seit langem innovative Lösungsansätze für die Einhaltung von Sorgfaltspflichten hervor. Tchibo hat in den vergangenen Jahren selbst viel in eigene Maßnahmen investiert. So verfolgen wir unter anderem mit unserem 2008 ins Leben gerufenen Trainingsprogramm *WE (Worldwide Enhancement of Social Quality)* in unseren Lieferketten erfolgreich das Ziel, durch den intensiven Dialog zwischen Fabrik-Managern und Beschäftigten die Arbeitsbedingungen für die Menschen dauerhaft zu verbessern, und zwar aus Perspektive der Menschen vor Ort. Fast 70 Prozent unserer Non Food Produkte stammen von Herstellern im WE Programm.<sup>2</sup>

**Ein Regulierungsrahmen sollte Spielraum für eigenverantwortliches Handeln lassen und es anerkennen.** Dadurch finden unterschiedliche Geschäftsmodelle und Unternehmensgrößen Berücksichtigung, ebenso wie deren Leistungsvermögen und Entwicklungspotenzial. So kann sichergestellt werden, dass Unternehmen auf Grundlage von gesetzlichen Vorgaben in ihrem eigenen Ermessungsrahmen weiterhin Lösungen entwickeln und voranbringen können, die nicht nur ihren Fähigkeiten, sondern auch ihren branchenspezifischen Herausforderungen gerecht werden. Dieses Prinzip respektiert außerdem die Maßnahmen und teils sehr hohen Investitionen, die Unternehmen in der Vergangenheit bereits in ihrer Nachhaltigkeitspolitik getätigt haben.

## **PRINZIP 3: SEKTORZUSAMMENARBEIT KANN DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG SEIN**

**Effektiver und signifikanter Menschenrechts- und Umweltschutz wird vor allem durch die Zusammenarbeit Vieler erreicht.** Im Rahmen des freiwilligen Engagements ha-

ben wir und andere Unternehmen in den letzten Jahren diese zentrale Erfahrung gemacht. Denn Wertschöpfungsketten und ihre charakteristischen Probleme sind vielschichtig,

---

<sup>2</sup> Tchibo (2019): Nachhaltigkeitsbericht 2018, <https://tchibo-nachhaltigkeit.de/bilanz-2018>

ebenso die Anforderungen, die menschenrechtliche und ökologische Sorgfalt an Unternehmen und Staaten stellt.

Das zeigt sich an einem deutlichen Beispiel: In der Initiative *ACT on Living Wages* arbeitet Tchibo mit anderen Unternehmen im Bekleidungssektor sowie Gewerkschaften seit einigen Jahren daran, industrieweite existenzsichernde Löhne in den wichtigen Produzentländern zu ermöglichen.<sup>3</sup> John Ruggie, Sondergesandter für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen und Urheber der *VN-Leitprinzipien*, und die G20 führen *ACT* als wichtigen Baustein für weltweite existenzsichernde Löhne an.<sup>4</sup> Doch schon im ersten Projektland Kambodscha droht dieses Vorhaben zu scheitern. Die 21 *ACT*-Unternehmen machen zusammen heute bereits die Hälfte der Textilproduktion Kambodschas aus. Für die finale Zustimmung und notwendige Mitarbeit der nationalen Regierung und der Arbeitgeber, in den nächsten Jahren zusammen mit *ACT* entscheidende Schritte in Richtung Existenzlohn zu gehen, braucht es aber mehr Unternehmen, die ihre Unterstützung zusagen. Wichtige große Abnehmer von Textilprodukten aus Kambodscha wollen sich dem Vorhaben trotz intensivster Bemühungen der *ACT* Mitglieder nicht anschließen. Sie könnten im schlimmsten Fall ihre Beschaffung in günstigere Länder verlegen, was auf Kosten aller Beschäftigter und ambitionierter Unternehmen geschieht. Die Bereitschaft, endlich auf existenzsichernde Löhne hinzuarbeiten, wird so unterminiert.

**Regulierung sollte sektorweite Zusammenarbeit fordern und fördern.** In unserem Beispiel sind die *ACT* Unternehmen, die ihrer Verantwortung im Sinne der *VN-Leitprinzipien* nachkommen wollen, auf sich allein gestellt, andere Marktteilnehmer von existenzsichernden Löhnen zu überzeugen. Zum anderen zeigt es, dass Marktteilnehmer, die im Rahmen ihrer Freiwilligkeit keine Verantwortung übernehmen, derzeit Wettbewerbsvorteile genießen. Angesichts dessen stehen wir heute, wie auch andere Vorreiter-Unternehmen, an einer Schwelle, an der Investitionen in Nachhaltigkeit nicht weiter nennenswert gesteigert werden können, ohne die eigene Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu gefährden. Dabei hat der Erfolg des *Bangladesh Accord on Fire and Building Safety* seit 2013 gezeigt, dass breite Sektor-Initiativen echte Fortschritte erzielen können.

**Tchibo plädiert für eine wirkungsvolle und integrative Regulierung: Um in der Arbeit im Sinne der *VN-Leitprinzipien* die nächsten substantiellen Schritte zu machen, braucht es die nötigen regulatorischen, verpflichtenden Rahmenbedingungen für alle Akteure gleichermaßen. Dabei gilt: Erst durch ein ausgewogenes Zusammenspiel von Verpflichtung, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit kann sich Wirkung optimal entfalten und der Menschenrechts- und Umweltschutz in Lieferketten gewährleistet werden.**

---

<sup>3</sup> Tchibo Unternehmensblog: Wann gibt es existenzsichernde Löhne in der Textilindustrie? (13.12.2018), <https://blog.tchibo.com/aktuell/unternehmen/existenzsichernde-loehne-in-der-textilindustrie/>

<sup>4</sup> <https://actonlivingwages.com/presenting-act-at-the-g20-labour-ministers-meeting/>

## DEUTSCHLAND SOLLTE VORANGEHEN, UM EINE EUROPÄISCHE LÖSUNG ZU ERREICHEN

---

**Umfassende Wirkung braucht die Beteiligung aller Akteure.** Tchibo spricht sich für eine gemeinsame europäische Lösung aus, denn Europa ist einer der stärksten Wirtschaftsräume der Welt. Deutschland sollte vorangehen und sich für eine europäische Lösung einsetzen.

**Systemische Veränderung kann nicht durch nationale Einzelstrategien erreicht werden.** Nur wenn alle Marktteilnehmer an einem Strang ziehen, kann wirksamer Menschenrechts- und Umweltschutz tatsächlich erreicht werden. Wenn lediglich Unternehmen aus einzelnen europäischen Staaten verpflichtet sind, diesbezügliche Sorgfaltspflichten in ihren Lieferketten zu achten, wäre dies zwar ein Anfang, aber zu wenig für echte Wirkung.

**Ohne eine europäische Lösung drohen Wettbewerbsnachteile für deutsche Unternehmen:** Gibt es keine breite Beteiligung und

keine zumindest europäische Regulierung, dann laufen deutsche Unternehmen Gefahr, im europäischen und globalen Wettbewerb benachteiligt zu werden. Mit einem Regulierungsvorschlag kann Deutschland eine europäische Lösung aktiv gestalten.

Wir begrüßen daher die Ankündigungen von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) und Bundesentwicklungsminister Gerd Müller (CSU) ausdrücklich, gesetzliche Regelungen für faire Lieferketten zu einem Schwerpunkt der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im zweiten Halbjahr 2020 zu machen. Die im Rahmen einer gemeinsamen Pressekonferenz der beiden Minister diskutierten vorläufigen Ergebnisse des NAP Monitorings im Dezember 2019 bieten den Anlass, bereits jetzt eine sachliche Debatte mit Unternehmen, Verbänden und Anspruchsgruppen darüber zu beginnen, wie eine gute Regulierung aussehen kann.

## FAZIT

---

**Die Politik sollte klare und verbindliche Regeln schaffen, die alle Unternehmen gemeinsam in die Pflicht nehmen, Umwelt- und Sozialstandards in ihren Lieferketten einzuhalten, und so wettbewerbsfähiges verantwortliches Handeln zu ermöglichen.** Nur solche Rahmenbedingungen stellen sicher, dass kein Unternehmen Wettbewerbsvorteile auf Kosten von Menschenrechten und der Umwelt erlangt. Es geht um eine Untergrenze, die für alle Marktteilnehmer dieselben Bedingungen erwirkt, kollektive Verantwortung stiftet und weiterhin innovative Lösungsansätze von Unternehmen ermöglicht. Eine europäische Regelung ist der beste Weg, diese Ziele zu erreichen.

## ÜBER TCHIBO

---

Tchibo steht für ein einzigartiges Geschäftsmodell. In acht Ländern betreibt Tchibo knapp 1.000 Filialen, über 24.300 Depots im Einzelhandel sowie nationale Online-Shops. Über dieses Multichannel-Vertriebssystem bietet das Unternehmen neben Kaffee und den Einzelportionssystemen Cafissimo und Qbo die wöchentlich wechselnden Non Food Sortimente und Dienstleistungen, wie Reisen, Mobilfunk oder Tchibo Share, an. Tchibo erzielte 2018 mit international rund 11.800 Mitarbeitern 3,15 Milliarden Euro Umsatz. Tchibo ist Röstkaffee-Marktführer in Deutschland, Österreich, Tschechien und Ungarn und gehört zu den führenden E-Commerce-Firmen in Europa.

Für seine nachhaltige Geschäftspolitik wurde das 1949 in Hamburg gegründete Familienunternehmen mehrfach ausgezeichnet: 2012 mit dem Preis für Unternehmensethik und dem Umweltpreis Logistik sowie 2013 mit den CSR-Preisen der Bundesregierung und der EU. 2016 wurde Tchibo als nachhaltigstes Großunternehmen Deutschlands ausgezeichnet.

## ANSPRECHPARTNER BEI TCHIBO

---

**Nanda Bergstein** | Director Corporate Responsibility

Tel. +49 40 6387 4859

E-Mail: [nanda.bergstein@tchibo.de](mailto:nanda.bergstein@tchibo.de)

**Sandra Coy** | Sprecherin Unternehmensverantwortung und Qualität

Tel. +49 40 6387 2818

E-Mail: [sandra.coy@tchibo.de](mailto:sandra.coy@tchibo.de)