

Laura Hass

**Nachhaltiges  
Lieferkettenmanagement  
multinationaler  
Unternehmen  
in der Textilindustrie**

Rechtswissenschaftliche  
Beiträge der  
Hamburger Sozialökonomie

Heft 49

Laura Hass

**Nachhaltiges  
Lieferkettenmanagement  
multinationaler Unternehmen  
in der Textilindustrie**

Rechtswissenschaftliche  
Beiträge der  
Hamburger Sozialökonomie

Heft 49

**Laura Hass** ist Absolventin des Bachelorstudienganges Sozialökonomie an der Universität Hamburg. Sie hat zuvor erfolgreich eine kaufmännische Ausbildung im Verlagswesen absolviert und arbeitete neben dem Studium im Personalbereich. Seit Beendigung des Studiums ist sie als HR Managerin im Recruiting bei einem Konzern aus der Medienbranche tätig.

## **Impressum**

Kai-Oliver Knops, Marita Körner, Karsten Nowrot (Hrsg.)  
Rechtswissenschaftliche Beiträge der Hamburger Sozialökonomie

Laura Hass  
Nachhaltiges Lieferkettenmanagement multinationaler Unternehmen  
in der Textilindustrie  
Heft 49, März 2022

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter  
<http://dnb.dnb.de> abrufbar.  
ISSN 2366-0260 (print)  
ISSN 2365-4112 (online)

Reihengestaltung: Ina Kwon  
Produktion: UHH Druckerei, Hamburg  
Schutzgebühr: Euro 5,-

Die Hefte der Schriftenreihe „Rechtswissenschaftliche Beiträge der  
Hamburger Sozialökonomie“ finden sich zum Download auf der  
Website des Fachgebiets Rechtswissenschaft am Fachbereich  
Sozialökonomie unter der Adresse:

[https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/  
koerner/fiwa/publikationsreihe.html](https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/koerner/fiwa/publikationsreihe.html)

Fachgebiet Rechtswissenschaft  
Fachbereich Sozialökonomie  
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Universität Hamburg  
Von-Melle-Park 9  
20146 Hamburg

Tel.: 040 / 42838 - 3521  
E-Mail: [Beate.Hartmann@uni-hamburg.de](mailto:Beate.Hartmann@uni-hamburg.de)

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	5
	1.1 Zielsetzung .....	6
	1.2 Struktur .....	7
<b>2</b>	<b>Unternehmensverantwortung im Wandel</b> .....	8
<b>3</b>	<b>Bedeutung der Textilindustrie</b> .....	11
<b>4</b>	<b>Theoretische Grundlagen des Lieferkettenmanagements</b> .....	13
	4.1 Supply-Chain-Management .....	13
	4.2 Nachhaltigkeit im Supply-Chain-Management .....	14
	4.3 Die Besonderheit der Wertschöpfungskette eines Textilprodukts .....	15
<b>5</b>	<b>Gesetzliche Rahmenbedingungen in globalen Lieferketten</b> .....	17
	5.1 Internationale Arbeits- und Sozialstandards .....	17
	5.2 Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz .....	19
<b>6</b>	<b>Integration von Nachhaltigkeit in das Lieferkettenmanagement eines Textilunternehmens auf Basis des St. Galler Management-Modells</b> ..	21
	6.1 Normatives Management .....	22
	6.1.1 Code of Conduct .....	23
	6.1.2 Corporate Citizenship .....	23
	6.2 Strategisches Management .....	24
	6.2.1 Lieferantenmanagement .....	24
	6.2.2 Kreislauf des Lieferantenmanagements .....	24
	6.3 Operatives Management .....	25
	6.3.1 Auditierung und Prävention von Risiken .....	26
	6.3.2 Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen .....	27
	6.3.3 Sustainable supply chain finance .....	27
	6.3.4 Zertifikate und Siegel .....	28
	6.3.5 Kooperationen mit externen Partner:innen .....	28
<b>7</b>	<b>Fazit</b> .....	30
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	33



# 1 Einleitung

Der Einsturz des achtstöckigen Textilfabrikgebäudes Rana Plaza hat in Bangladesch am 24. April 2013 zum Tod von mehr als 1.100 Menschen geführt.<sup>1</sup> Dieses tragische Ereignis ist der bislang verhängnisvollste Vorfall in der Textilindustrie und hat eine Welle an Debatten über prekäre Arbeits- und Sicherheitsstandards in der Produktionsindustrie ausgelöst.<sup>2</sup> Dabei sind Menschenrechts- und Umweltrisiken in den globalen Lieferketten nicht erst seit dem Unglück in der Fabrik Rana Plaza bekannt.<sup>3</sup> Niedriglöhne, missliche Beschäftigungsformen, Kinderarbeit, gerodete und zerstörte Regenwälder: Unternehmen in der Textilindustrie verursachen seit Jahrzehnten in ihren Lieferketten immer wieder Schäden an Menschen und der Umwelt.<sup>4</sup>

In den letzten Jahren steigt mit dem zunehmenden öffentlichen Interesse am Klimawandel, der anwachsenden weltweiten Umweltverschmutzung sowie der Aufdeckung teilweise unzulänglicher Arbeits- und Sozialstandards in der Textilindustrie der Druck auf die Unternehmen hinsichtlich ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung.<sup>5</sup> Die Stimmen nach Transparenz- und Offenlegungspflichten in Bezug auf das unternehmerische Handeln multinationaler Unternehmen<sup>6</sup> werden zunehmend lauter. Dabei sind im Laufe der letzten Jahre viele Menschenrechtsverletzungen durch zivilgesellschaftliche Organisationen dokumentiert worden. Ein Großteil der Fälle, die u.a. durch das Business & Human Rights Resource Centre seit 2011 veröffentlicht wurden, beziehen sich auf die Textilwirtschaft.<sup>7</sup> Gleichzeitig wächst die Modeindustrie weltweit stetig an: allein zwischen 2000 und 2014 hat sich die Textilproduktion verdoppelt. Sollten die Entwicklungsprognosen recht behalten, wird der Modekonsum bis zum Jahr 2030 um weitere 63 Prozent steigen. Durchschnittlich kaufen Konsument:innen bereits heute 60 Prozent mehr Kleidung als noch vor 15 Jahren.<sup>8</sup>

Treibende Kraft ist die Globalisierung: Sie ermöglicht geringe Herstellungskosten für die Unternehmen durch die Verlagerung der Produktionen in Billiglohnländer, wovon auch Endverbraucher:innen profitieren.<sup>9</sup> Infolgedessen lagern die Unternehmen auch einen Teil ihrer Verantwortung aus. Im Jahr 2015 ergab eine Studie der Ethical Trading Initiative, dass 71 Prozent der befragten Konzerne aus der Textilindustrie moderne Sklaverei innerhalb ihrer Lieferkette für wahrscheinlich halten. Durch die hohe Anzahl an Zulieferbetrieben und Fabriken entstehe eine so große Unübersichtlichkeit, dass eine vollständige Kontrolle der Bedingungen nicht mehr überall möglich sei.<sup>10</sup>

Im Zuge der kritischen Debatten hat die deutsche Regierung einen gesetzlichen Rahmen für die Sorgfaltspflichten der Großkonzerne geschaffen. Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz<sup>11</sup> – auch Lieferkettengesetz genannt –, das im Sommer 2021 vom deutschen Bundestag verabschiedet worden ist, soll zukünftig der Verbesserung der internationalen Menschenrechtssituation dienen und einen Rahmen an Anforderungen schaffen, die ein verantwortliches Lieferkettenmanagement für bestimmte Unternehmen rechtlich festlegen. Denn Stand

1 Vgl. Emons et al. 2021, S. 20.

2 Vgl. DER SPIEGEL 2018.

3 Vgl. Business & Human Rights Resource Centre 2018, S. 1.

4 Vgl. Initiative Lieferkettengesetz 2021.

5 Vgl. Kind 2021.

6 Multinationale Unternehmen kennzeichnet grundlegend die Entfaltung ihrer Aktivitäten über mehrere Länder hinweg, folglich sind sie überdurchschnittlich stark auf globaler Ebene vertreten, vgl. Lutter 1975, S. 62.

7 Vgl. Business & Human Rights Resource Centre 2018, S. 1.

8 Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) 2019, S. 4.

9 Vgl. Koch 2006, S. 124–127.

10 Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) 2019, S. 9.

11 Vgl. Deutsche Bundestag 2021.

heute zeigt sich kein positives Bild: 40 Millionen Menschen sind auf der Welt Opfer moderner Sklaverei<sup>12</sup>, 25 Millionen Menschen davon als Zwangsarbeiter:innen.<sup>13</sup> Das Risiko in der Textil- und Bekleidungsindustrie von Zwangsarbeit betroffen zu sein ist dabei besonders hoch.<sup>14</sup> Darüber hinaus sind mind. 160 Millionen Kinder weltweit von Kinderarbeit betroffen, wovon allein 79 Millionen in gefährlicher Arbeit<sup>15</sup> tätig sind.<sup>16</sup>

Neben den Erkenntnissen hinsichtlich der internationalen Menschenrechtslage und dem steigenden öffentlichen Druck durch die Gesellschaft, die Medien, Social Media sowie dem wandelnden Bewusstsein der Konsument:innen nach Produkten, die sozial und ökologisch verträglich produziert werden sollen,<sup>17</sup> bewegt es die Politik und die Unternehmen zunehmend dahin, die Lieferkettenstandards zu hinterfragen. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz schafft dafür einen wichtigen Schritt, wird Kritiker:innen aber aufgrund der weiterhin fehlenden zivilrechtlichen Haftung, einem eingeschränkten Anwendungsbereich der Unternehmen, geringen Sorgfaltspflichten für mittelbare Zuliefer:innen sowie eingeschränkter umweltbezogener Pflichten zur Verbesserung der Menschenrechts- und Umweltsituation nicht ausreichend gerecht.<sup>18</sup>

Daher ist es neben dem Staat, der gesetzliche Rahmenbedingungen und damit Mindeststandards schafft, v.a. an den Unternehmen, ihre eigenen Lieferkettenstandards über das Mindestmaß hinaus zu verbessern und ihrer gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung nachzukommen. Dabei kommen vor allem auf multinationale Unternehmen neue und zunehmend komplexere Aufgaben und Anforderungen zu.

## 1.1 Zielsetzung

Im vorliegenden Beitrag wird die Bedeutsamkeit einer stärkeren Fokussierung auf die Folgen unternehmerischen Handelns multinationaler Unternehmen in der Textilindustrie aufgezeigt. Der Schwerpunkt liegt in der Darstellung der komplexen Zusammenhänge, die für die Integration eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements relevant sind. Anhand des Managements eines Unternehmens soll aufgezeigt werden, welche Maßnahmen dazu beitragen können, neben den bereits gesetzlichen Rahmenbedingungen, Nachhaltigkeit in der Lieferkette verbindlicher zu machen.

Ziel der Publikation ist die Beantwortung folgender Fragestellung:

Mit welchen sinnvollen Maßnahmen kann es multinationalen Unternehmen in der Textilindustrie gelingen, ihr Lieferkettenmanagement auf globalen Märkten nachhaltiger zu gestalten, um menschen- und umweltrechtliche Sorgfaltspflichten verbindlicher zu machen?

12 Vgl. International Labour Organization (ILO) 2017; Statista 2019a.

13 Vgl. Business & Human Rights Resource Centre 2018, S. 7.

14 Vgl. ebd., S. 7.

15 Gefährliche Arbeit von Kindern stellt eine Tätigkeit dar, die ihrer Art nach schädliche Auswirkungen auf die Sicherheit, Gesundheit oder Entwicklung des Kindes hat, vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2021.

16 Vgl. International Labour Organization & United Nations Children's Fund 2021, S. 8–9.

17 Vgl. Heinrich 2018, S. 144.

18 Vgl. Germanwatch 2021; vgl. Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland 2021.

## 1.2 Struktur

In Kapitel 2 wird zunächst das sich im Wandel befindende Verständnis von Unternehmensverantwortung aufgezeigt. Über den Shareholder-Ansatz nach Friedman, der die Verantwortung von Unternehmen grundsätzlich in der Befriedigung der Bedürfnisse der Anteilseigner:innen eines Unternehmen sieht, wird über die konträre Ansicht durch Freeman, der mit seinem Stakeholder-Ansatz das heutige Verständnis von Unternehmensverantwortung durch die Miteinbeziehung aller vom Unternehmen betroffenen Personen zur Erreichung der Unternehmensziele prägt, unterstrichen. Darüber hinaus wird der anzustrebende Einklang zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Faktoren betrachtet sowie die Bedeutsamkeit der Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen anhand der „license to operate“ aufgezeigt.

Kapitel 3 schafft einen kurzen Überblick über die wesentlichen Daten und Fakten der Textil- und Bekleidungsindustrie und stellt die Besonderheit der Branche dar. Ferner werden in Kapitel 4 die notwendigen theoretischen Grundlagen des Lieferkettenmanagements geschaffen. Neben der begrifflichen Klärung im Hinblick auf die Lieferkette und das Supply-Chain-Management wird darüber hinaus die Besonderheit der textilen Wertschöpfungskette erläutert und abgegrenzt.

In Kapitel 5 werden zudem die wichtigsten Arbeits- und Sozialstandards in globalen Lieferketten aufgezeigt, die in der aktuellen Neuerung enden: der Verabschiedung des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

In Kapitel 6 wird basierend auf dem weiterentwickelten St. Galler Management-Modell nach Knut Bleicher ausgeführt, wie es multinationalen Unternehmen gelingen kann, Nachhaltigkeit in das Supply-Chain-Management zu integrieren. Dazu wird im ersten Schritt basierend auf dem normativen Management eines Unternehmens die Festlegung von Rahmenbedingungen in Form von Prinzipien, Normen und Werten für die Unternehmenskultur behandelt sowie mit Hilfe des strategischen Managements die Planung und Überwachung der strategischen Fokussierung auf einen wichtigen Kernbereich des Supply-Chain-Managements, dem Beschaffungsmanagement und hierbei mit dem Fokus auf das Lieferantenmanagement, näher erläutert. Im letzten Schritt wird im operativen Teil mit konkreten praktischen Maßnahmen aufgezeigt, wie Unternehmen die Einhaltung menschen- und umweltrechtlicher Sorgfaltspflichten in ihrer Lieferkette verbindlicher machen können.

## 2 Unternehmensverantwortung im Wandel

Das Verständnis hinsichtlich unternehmerischer Verantwortung hat sich über die letzten Jahre zunehmend verändert. Der Fokus der Unternehmen lag ausgehend vor allem in der Befriedigung der Bedürfnisse der Anteilseigner:innen. Milton Friedman, der die Diskussion um soziale Verantwortung ablehnt und in seiner Veröffentlichung „The social responsibility of business is to increase its profit“ den Fokus der Unternehmensverantwortung auf die Profitmaximierung legt, argumentiert mit dem Gedanken *“in a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires.”*<sup>19</sup> Die Verantwortung besteht nach ihm darin, dass das Geschäft in Übereinstimmung mit den Wünschen der Anteilseigner:innen geführt wird, die im Allgemeinen darin liegen, so viel Profit wie möglich zu machen.<sup>20</sup> Insbesondere die Verdrängung im Wettbewerb erlaubt nach Friedman keine Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Soziale Themen seien Belange und Aufgabe des Staates, der für diese Bereiche Steuern erhebt. Der Staat sei daher verantwortlich, die Steuergelder so einzusetzen, dass soziale und ökologische Projekte umgesetzt werden können.<sup>21</sup> Friedman vertritt damit eine starke Shareholder-Perspektive,<sup>22</sup> bei der nur die Maximierung der Unternehmensprofite von Relevanz ist. Seiner Meinung nach würde die Wertschöpfung ausreichen, um einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Jegliches freiwillige, soziale und gesellschaftliche Engagement würde Kosten mit sich bringen, die den Gewinn der Anteilseigner:innen schmälern könnte.<sup>23</sup>

Befürworter:innen des Stakeholder<sup>24</sup>-Ansatzes kritisierten Friedmans Ansatz stark.<sup>25</sup> Edward Freeman legt im Jahr 1984 die Basis für die Stakeholder-Theorie.<sup>26</sup> Nach Freeman liegt die Besonderheit des Ansatzes darin, dass sämtliche Interessen der in und um die Wertschöpfungskette integrierten Beteiligten zur Erreichung der Unternehmensziele berücksichtigt werden müssen und nicht nur die Shareholder als Anteilseigner:innen. Der dadurch entstehende Kreislauf von sich gegenseitig beeinflussenden Akteur:innen kann zur Steigerung der Effizienz und Effektivität des Unternehmens führen, wenn sich eine profitable Situation für alle Beteiligten an der Wertschöpfungskette ergibt.<sup>27</sup> Demnach sollten Manager:innen neben den Interessen der Shareholder des Unternehmens auch die Interessen von Stakeholdern in ihre Entscheidungsprozesse miteinbeziehen. Laut Freeman haben Stakeholder dadurch starke Macht, den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen maßgeblich zu beeinflussen.<sup>28</sup>

Durch den Wandel einiger Unternehmen, zunächst mit dem Fokus auf Profitmaximierung hin zur Berücksichtigung von gesellschaftlicher Verantwortung, hat sich infolgedessen die

19 Friedman 1970.

20 Vgl. Zimmerli et al. 2007, S. 173–174.

21 Vgl. Friedman 1970.

22 Als Shareholder werden Personen bezeichnet, die Anteilseigner:innen eines Unternehmen sind und einen bestimmten Teil des Eigenkapitals am Unternehmen halten, vgl. Skrzipek 2005, S. 9.

23 Friedman 1970.

24 Als Stakeholder werden alle internen und externen Gruppen bezeichnet, welche die unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betreffen (z. B. Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Kreditgeber:innen), vgl. Skrzipek 2005, S. 47.

25 Vgl. Stout 2012, S. 2–3.

26 Vgl. Freeman 1984, S. 25.

27 Vgl. Figge & Schaltegger 1999.

28 Vgl. Freeman 1984.

Einbeziehung von nachhaltigen Aspekten in den Unternehmensprozessen verstärkt.<sup>29</sup> Der anzustrebende Einklang zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielsetzungen ist insbesondere in einem Konzept von John Elkington vertieft worden. Das entwickelte *Triple-Bottom-Line*-Modell geht davon aus, dass eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen nur möglich ist, wenn ein dauerhafter Ausgleich zwischen der ökologischen, sozialen und der ökonomischen Dimension herrscht.<sup>30</sup> Elkington betont im Zuge dessen die Verfolgung dreier Ziele: wirtschaftlicher Erfolg, ökologische Qualität und soziale Gerechtigkeit, die meist als „people, planet and profit“ bezeichnet werden.<sup>31</sup> Dabei wird das Schnittmengenmodell (vgl. Abbildung 1), dem dadurch entstehenden interdisziplinären Charakter am ehesten gerecht.

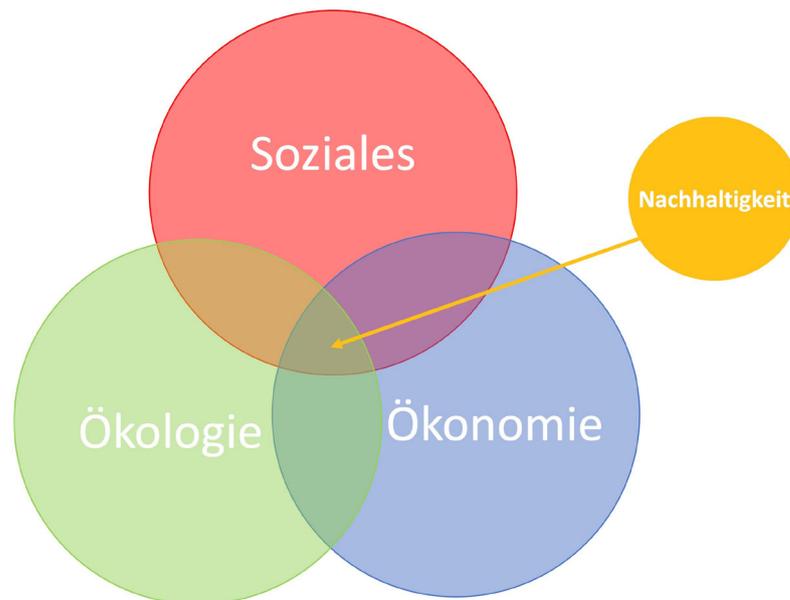


Abbildung 1: Triple-Bottom-Line-Modell<sup>32</sup>

Nachhaltige Entwicklungen sind nur dann wirklich nachhaltig, wenn im Inneren des „Überlappungsbereiches“ alle drei Dimensionen liegen.<sup>33</sup> Infolgedessen wird auf der ökologischen Dimension der Gesamterhalt des Planeten, der Miterhalt der Gesellschaft auf der sozialen Dimension sowie hinsichtlich der ökologischen Dimension der Selbsterhalt auf Unternehmensseite durch gutes wirtschaftliches Handeln ermöglicht.<sup>34</sup> Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens müssen daher alle drei Dimensionen für eine nachhaltige Entwicklung berücksichtigt werden.<sup>35</sup>

Zudem hat sich in den letzten Jahren Corporate Social Responsibility (CSR) zu einem Synonym für unternehmerische Gesellschaftsverantwortung entwickelt und sich damit als zentraler Begriff in Nachhaltigkeitsdiskussionen etabliert. Dabei definiert sich CSR grundsätzlich als „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und stellt

29 Vgl. Rinker 2019.

30 Vgl. Herkommer 2004, S. 1.

31 Vgl. Heinrich 2018, S. 16.

32 Eigene Darstellung in Anlehnung an Petersen et al. 2015, S. 2.

33 Vgl. Schmidt 2013, S. 14.

34 Vgl. Gilbert 2021.

35 Vgl. Drengner & Griese 2016, S. 122.

einen Ansatz dar, der den Unternehmen als Grundlage dienen kann, auf freiwilliger Basis Umwelt- und Sozialbelange in ihre Unternehmensstrategie mit aufzunehmen“.<sup>36</sup> Die Integration von Corporate Social Responsibility kann im Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung und zum Gemeinwohl beitragen und dabei die Erwartungen der Stakeholder achten.<sup>37</sup>



Abbildung 2: Corporate Social Responsibility Konzept<sup>38</sup>

Mit dem steigenden öffentlichen Interesse an der sozialen und ökologischen Verantwortung der Unternehmen sowie neben dem Druck durch den Staat, NGOs, Verbraucher:innen und anderen Vertreter:innen, das bisherige wirtschaftliche Vorgehen zu verändern, spielen auch ökonomische Motive zur Verhaltensänderung der Unternehmen eine große Rolle. Ethisches Verhalten kann einen positiven Effekt auf die finanzielle Leistung, die Reputation und das Image eines Unternehmens haben.<sup>39</sup> Neben Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil herrscht bei vielen Unternehmen auch die Angst vor Legitimationsverlusten am Markt.<sup>40</sup> Das unternehmerische Handeln und Dasein ist nicht automatisch legitim, sondern erfordert in den meisten Fällen eine indirekte Zustimmung durch die Gesellschaft. Die sogenannte „license to operate“ bildet damit ein weiteres Motiv für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen.<sup>41</sup> Sollte es zu einem Verstoß gegen gesellschaftliche Normen und Werte kommen, so kann dies zu einer Sanktionierung durch die Gesellschaft führen.

An dieser Stelle soll als ausdrückliches Beispiel der Konzern Shell herangezogen werden. Dieser musste im Jahr 1995 erfahren, was es bedeutet, diese Legitimation durch die Gesellschaft zu verlieren: Die schwimmende Öltankplattform „Brent Spar“ in der Nordsee sollte ursprünglich nach Beendigung der Nutzung im Meer versenkt werden. Durch eine große Öffentlichkeitskampagne, insbesondere von Greenpeace, ist in Deutschland eine Boykottierungs-Welle der Endverbraucher:innen ausgelöst worden. Shell hat infolgedessen Umsatzeinbrüche von bis zu 50 Prozent erlitten und daraufhin die Ölplattform kostenaufwendig an Land entsorgen

36 vgl. Heinrich 2018, S. 15–16.

37 Vgl. Schneider & Schmidpeter 2015, S. 27.

38 Eigene Darstellung in Anlehnung an Gilbert 2021.

39 Vgl. Pittner 2014, S. 92–93.

40 Vgl. Gilbert 2021.

41 Vgl. Gilbert 2021.

müssen.<sup>42</sup> Corporate Social Responsibility kann in solchen Fällen eine Versicherungsfunktion einnehmen. Kommt es zu einem Skandal in der Umwelt, so kann die Bewertung durch die Gesellschaft deutlich besser ausfallen, wenn sich das Unternehmen zuvor um entsprechende soziale und ökologische Themen gesorgt hat. Sollte das Unternehmen schon vorher negativ aufgefallen sein, ist dieser Skandal deutlich schwerer auszugleichen. Neben Umsatzeinbrüchen können Imageverluste wie diese zu sinkenden Aktienkursen, der Entziehung von Loyalität von Mitarbeiter:innen, Geschäftspartner:innen, Lieferant:innen, Endverbraucher:innen oder anderen Stakeholdern führen.<sup>43</sup> Die Folgen könnten sich bei Nichterfüllung der Werte der licence to operate nicht nur auf die Kund:innen, sondern auch auf das Innere des Unternehmens übertragen und sich damit zur nachhaltigen Gefahr der innerbetrieblichen Loyalität entwickeln.<sup>44</sup>

### 3 Bedeutung der Textilindustrie

Deutschland zeichnet sich als größter Textilmarkt in Europa mit überdurchschnittlicher Kaufkraft aus.<sup>45</sup> Die Textilindustrie gehört in Deutschland und auf der Welt zu einer der wichtigsten Branchen und ist vor allem durch die Globalisierung stark geprägt.<sup>46</sup> Infolgedessen bieten sich für Kund:innen zahlreiche Möglichkeiten, Produkte von überall aus der Welt einfach und schnell zu erhalten. Zu den weltweit größten Playern der Textilbranche gehören die Inditex-Gruppe (Zara und Massimo Dutti), die Adidas-Gruppe sowie der schwedische Konzern H&M. Zu den größten Playern in Deutschland gehören die Otto-Group, H&M sowie C&A.<sup>47</sup>

Die Textil- und Bekleidungsindustrie weckt das Interesse aller Bevölkerungsschichten, sei es in Form von Heimtextilien, Freizeit- und Arbeitskleidung oder den vierteljährlich wechselnden Modedesigns. Die Branche erzielt in Deutschland jährlich einen Umsatz in Höhe von circa 31 Milliarden Euro.<sup>48</sup> Das Ranking der größten Bekleidungseinzelhändler:innen nach ihrem Umsatz im Jahr 2019 in Deutschland wird durch die Otto Group angeführt. Dabei fielen allein auf Otto 4,7 Milliarden Euro Umsatz. H&M erreichte mit 1,5 Milliarden Euro den zweiten Platz.<sup>49</sup>

42 Vgl. Gunkel 2010.

43 Vgl. Keplinger 2018; vgl. Heinrich 2018, S. 23.

44 Vgl. Bellen 2019.

45 Vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien 2018.

46 Vgl. Umwelt Bundesamt 2013.

47 Vgl. Ott 2022.

48 Vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien 2018.

49 Vgl. Statista 2019b.

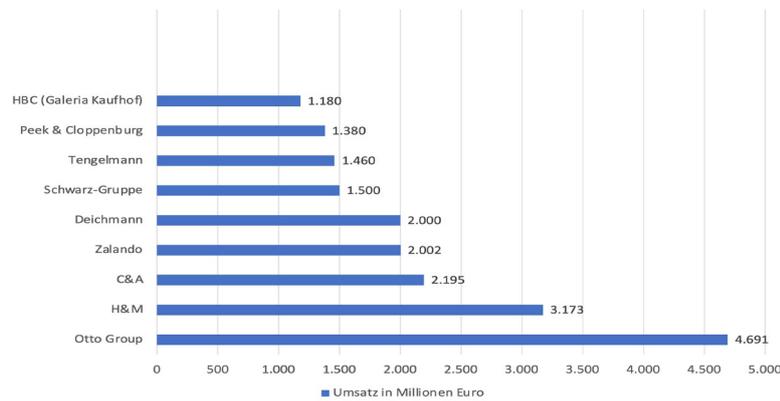


Abbildung 3: Umsatz der führenden Unternehmen im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland im Jahr 2019<sup>50</sup>

Die überwiegende Mehrheit der gekauften Kleidung in Deutschland wird in Asien angefertigt. 90 Prozent sind davon importiert. Mehr als 50 Prozent der Importe kommen aus China, Indien, Bangladesch und der Türkei.<sup>51</sup> Im Jahr 2020 importierte Deutschland Textilien und Bekleidung aus China mit einem Gesamtwert von etwa 15,3 Milliarden Euro.<sup>52</sup> China ist damit noch vor Bangladesch und der Türkei das wichtigste Herkunftsland für Textil- und Bekleidungsimporte nach Deutschland. Bestandteil der globalisierten Geschäftsmodelle sind v.a. die geringen Löhne der Beschäftigten. Die Bezahlung reicht in den genannten Ländern in den meisten Fällen nicht einmal zur Existenzsicherung aus.<sup>53</sup> In einer Vielzahl von Billiglohnländern existiert ein großer informeller Arbeitssektor, der nicht ausreichend durch die Kontrollen der Regierung erfasst wird. Dadurch sind zum Teil prekäre Arbeitsverhältnisse, mangelnde Arbeits- und Sozialstandards, fehlende Arbeitssicherheit sowie überlange Arbeitszeiten entstanden, die häufig durch den Einsatz von gesundheitsgefährdender Chemikalien und Gewerkschaftsverböten geprägt sind.<sup>54</sup>

Mit dem wandelnden Bewusstsein der Gesellschaft und der damit zunehmenden Nachfrage nach Textilien, die sowohl sozial als auch ökologisch verträglich produziert werden, steigt der Druck auf die Unternehmen, sich den verändernden Anforderungen anzupassen. Dabei hat die Corona-Krise das Bewusstsein und Engagement für nachhaltigen Konsum weiter verstärkt. Einer Studie des Capgemini Research Institutes zufolge, sehen 67 Prozent der Verbraucher:innen die Knappheit von natürlichen Ressourcen kritischer. 65 Prozent wollen sich den Folgen ihres Konsums bewusster machen.<sup>55</sup> Trotz des Willens, nachhaltigere Produkte zu kaufen, ist das Wissen der Endkund:innen häufig aufgrund fehlender Transparenz begrenzt.

50 Eigene Darstellung; Daten von Statista 2019b.

51 Vgl. Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e.V. 2017, S. 40.

52 Vgl. Statista 2021.

53 Vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien 2018.

54 Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) 2019, S. 4–6.

55 Vgl. Brückner 2020.

## 4 Theoretische Grundlagen des Lieferkettenmanagements

Um im weiteren Verlauf die Besonderheit der Lieferkette in der Textilindustrie zu verstehen, um darauf basierend die Integration von Nachhaltigkeit in das Lieferkettenmanagement aufzuzeigen, soll im Folgenden der Begriff der Lieferkette und des Supply-Chain-Managements näher erläutert werden.

Eine Lieferkette wird als ein Netzwerk an Organisationen verstanden, die an den unterschiedlichsten Prozessen und Aktivitäten bei der Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen für Endverbraucher:innen beteiligt ist und damit einen Beitrag zur Wertschöpfung leistet.<sup>56</sup> Diese teilweise sehr komplexen Netzwerke sind über weltweite geografische Regionen vernetzt.<sup>57</sup> Der Begriff Lieferkette ist daher eher symbolisch für das Zusammenspiel und für die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen zu verstehen, sodass der Netzwerkgedanke eine bessere Verständnisbasis liefert.<sup>58</sup> In der deutschsprachigen Literatur wird weitestgehend der Begriff der Wertschöpfungs- oder Lieferkette verwendet, in der englischsprachigen Literatur der Begriff der supply chain.

Durch die Verkürzung der Innovations- und Produktlebenszyklen sowie neuen Informations- und Kommunikationstechnologien werden die Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt.<sup>59</sup> Der Wettbewerb ist dadurch bedingt für Unternehmen durch ansteigende Komplexität und Dynamik geprägt. Es stehen nicht mehr nur interne Abläufe im Fokus der Unternehmen, sondern auch unternehmensübergreifende Prozesse. Dies führt zunehmend zu einer Vernetzung mit unterschiedlichsten Partner:innen über die Unternehmensgrenzen hinweg.<sup>60</sup> Die Strukturen dieser teilweise komplexen Netzwerke setzen strategisch relevante Entscheidungen voraus, die den finanziellen Unternehmenserfolg beeinflussen können und machen daher den effizienten Aufbau eines Supply-Chain-Management nötig.<sup>61</sup>

### 4.1 Supply-Chain-Management

Das Supply-Chain-Management ist als „die unternehmensübergreifende Koordination und Optimierung der Material-, Informations- und Wertflüsse über den gesamten Wertschöpfungsprozess von der Rohstoffgewinnung über die einzelnen Veredelungsstufen bis hin zum Endkunden mit dem Ziel, den Gesamtprozess unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse sowohl zeit- als auch kostenoptimal zu gestalten“ definiert.<sup>62</sup> Das Supply-Chain-Management strebt nach ständigen Verbesserungen durch einen sehr starken Kundenbezug. Gleichzeitig lässt es unternehmensübergreifende Prozess- und Flussoptimierungen in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken.<sup>63</sup> Abbildung 4 veranschaulicht den Aufbau eines Supply-Chain-Management. Im Mittelpunkt steht das Hauptunternehmen des strategischen Netzwerkes. Lieferant:innen, Vor-Lieferant:innen, Zuliefer:innen und Händler:innen sowie Kund:innen

56 Vgl. Fladerer & Kurzmann 2020.

57 Vgl. Simchi-Levi et al. 2008, S. 4.

58 Vgl. Müller 2005, S. 12.

59 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o. J.

60 Vgl. Wente 2008.

61 Vgl. Kohler 2009, S. 7.

62 Arndt 2008, S. 47.

63 Vgl. Fandel et. al 2009, S. 1f.

werden als weitere Unternehmen einbezogen.

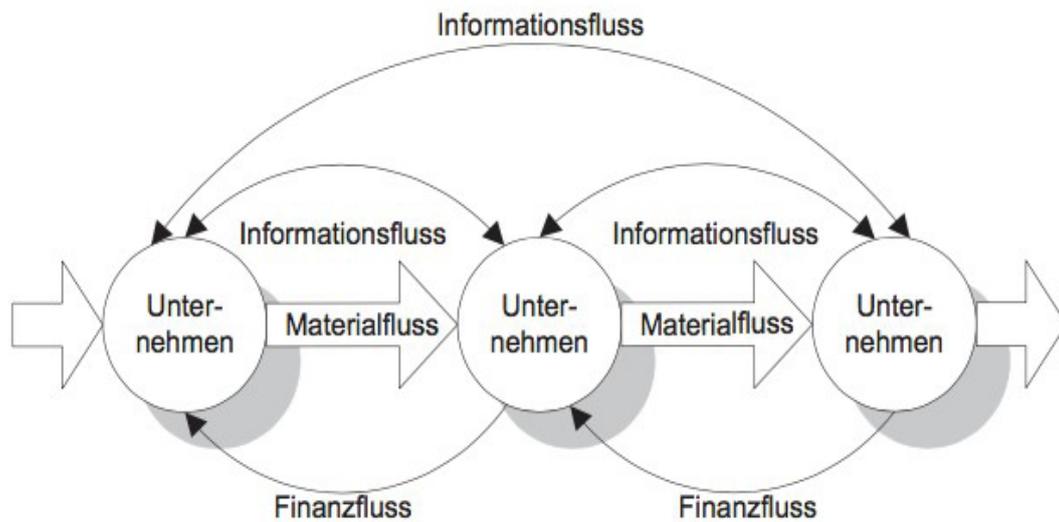


Abbildung 4: Flüsse des Supply-Chain-Managements<sup>64</sup>

Die Flüsse werden dabei durch die Nachfrage der Endverbraucher:innen ausgelöst. Die Akteur:innen des Supply-Chain-Managements sind dabei durch unterschiedliche Flüsse miteinander verbunden. Neben einem nach vorn gerichteten Materialfluss gibt es Finanz- und Informationsflüsse, die sowohl vorwärts als auch rückwärts zwischen den Supply-Chain-Akteur:innen verlaufen. Die Material-, Informations- und Finanzflüsse werden zwischen den verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette ausgelöst.<sup>65</sup> Dabei bieten alle Bereiche der Lieferkette Ansätze, um nachhaltiges Wirtschaften zu optimieren.

## 4.2 Nachhaltigkeit im Supply-Chain-Management

Durch Unglücke wie in Bangladesch ist der Druck auf die Unternehmen gestiegen, Nachhaltigkeit sowohl hinsichtlich ökologischer als auch sozialer Faktoren in die Lieferkette zu etablieren. Neben der eigenen ökologischen und sozialen Verantwortung steht nun auch die Verantwortung für Lieferant:innen und Abnehmer:innen im Vordergrund. Eine Untersuchung der Global Logistics 2015+ aus dem Jahre 2008 zeigt bereits, dass die umweltbewusste Gestaltung der Logistik für Unternehmen stark an Bedeutung gewinnt.<sup>66</sup> Durch die fortschreitende Globalisierung im 21. Jahrhundert werden die Menschen sowie die Umwelt nicht nur am Standort der Produktion zunehmend belastet, sondern auch entlang ihrer Lieferkette. Aufkommende Ineffizienzen in weltweiten Lieferketten belasten nicht nur die Umwelt, sondern stehen auch dem politischen Ziel, die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren, entgegen.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Vgl. Kugeler 2012, S. 431.

<sup>65</sup> Vgl. Jentjens & Münchow-Küster 2012, S. 8f.

<sup>66</sup> Vgl. Borkowski et al. 2009, S. 212f.

<sup>67</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) 2016, S. 7.

Vor diesem Hintergrund sowie der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist die Integration von Nachhaltigkeit in das Supply-Chain-Management unabdingbar geworden, weshalb sich das *Sustainable-Supply-Chain-Management (SSCM)* herausgebildet hat. Das *Sustainable-Supply-Chain-Management* inkludiert die Umsetzung von den eigenen Nachhaltigkeitszielen der Unternehmen in die Lieferkette.<sup>68</sup> SSCM betrachtet unter ökologischen, sozialen und ökonomischen Gesichtspunkten alle Produktions- und Wertschöpfungsschritte von Waren und Dienstleistungen. Diese Arten von Lieferketten zeichnen sich dadurch aus, dass ein ganzheitlicher Blick auf alle Stufen der Lieferkette – von der Rohstoffgewinnung über die Produktion bis hin zum Direktlieferanten – herrscht. Dadurch sollen negative Auswirkungen minimiert, gar behoben und Risiken rechtzeitig abgewendet werden. Ziel ist es, eine verantwortungsbewusste und nachhaltige Unternehmensstrategie- und -führung zu fördern.<sup>69</sup> Daraus ergebend können negative Umweltauswirkungen und Menschenrechtsverletzungen in den Fokus genommen werden, um sie zu vermeiden und so zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Produkte und Märkte müssen dabei stets von den Unternehmen weiterentwickelt und die Unternehmensstrategie in den Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit neu positioniert werden, um die Legitimation am Markt nicht zu verlieren (vgl. Kapitel 2).<sup>70</sup>

### 4.3 Die Besonderheit der Wertschöpfungskette eines Textilprodukts

Die Textil- und Bekleidungsindustrie teilt sich am Markt grundsätzlich in zwei Segmente: Kollektion und Maßkleidung. Diese beiden Segmente grenzen sich durch unterschiedliche Modelle der Koordination von Angebot und Nachfrage ab. Bei der individuellen Kleidung auf Maß wird erst nach Bestellung und Aufnahme der Maße der Herstellungsprozess in der Schneiderei angestoßen (built to order-Prinzip). Bei der Kollektions-Ware werden Textilien auf Basis von Marktscheinschätzungen sowie Planzahlen mit standardisierten Größen produziert (made to forecast-Prinzip).<sup>71</sup>

Der erste Schritt in der Wertschöpfungskette ist das Design bzw. der Entwurf der Kollektion (s. Abbildung 5). Der häufig als Synonym zur Lieferkette verwendete Begriff der Wertschöpfungskette bezieht sich dabei auf den sich durch die einzelnen Arbeitsschritte der Lieferkette ergebenden Mehrwert des Produktes oder der Dienstleistung und damit dem Wertzuwachs durch die Aktivitäten der einzelnen Akteur:innen.<sup>72</sup> Nach der internen Auswahl wird die Kollektion an die entsprechenden Lohnproduzent:innen bzw. an die eigene Produktion weitergeleitet.

68 Vgl. Ganse et al. 2012.

69 Vgl. Zauchner et al. 2015, S. 6.

70 Vgl. Heinrich 2018, Gilbert 2021.

71 Vgl. Koch 2006, S. 124.

72 Vgl. Porter 1985, S. 98.

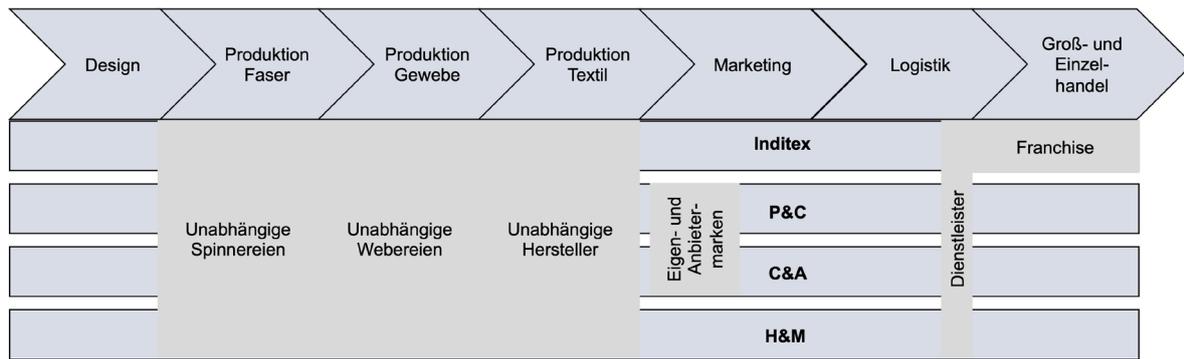


Abbildung 5: Exemplarische Wertschöpfungskette durch führende Anbieter:innen der Textilindustrie<sup>73</sup>

Mit einem hohen Anteil an manueller Fertigung werden von den Textilunternehmen vor allem unabhängige Lohnproduzent:innen und Schneider:innen eingesetzt. Der Fremdanteil überwiegt hier der eigenen Produktion gegenüber stark. Die Branche zeichnet sich grundsätzlich durch die Lokalisation in Billiglohnländer aus, entsprechend charakterisiert das Thema Outsourcing in der Herstellung und Produktion die Branche der Textilindustrie in den letzten 30 Jahren in einem hohen Maß.<sup>74</sup>

Die großen Textilanbieter:innen, wie H&M, P&C und C&A sind heute global aufgestellt. Treibende Kraft des strukturellen Umbruchs in der Produktion ist der zunehmende Lohnkostennachteil der ursprünglichen Produktionsstandorte der Textilunternehmen. Die im eigenen Land aufgebauten Produktionsstätten sind zeitnah in Billiglohnländer verlagert worden, um von interner Produktion auf Lohnherstellung zu wechseln.<sup>75</sup> Die Strukturen- und Verteilungscharakteristiken hängen hier meist von der Führung ab. Fehlende Mitspracherechte von relevanten Akteur:innen, wie NGOs oder Gewerkschaften, erlauben es den multinationalen Unternehmen sich meist auf die Tätigkeiten mit den höchsten Profiten am Anfang der Wertschöpfungskette (z. B. Forschung und Planung) sowie auf das Ende (z. B. Marketing und Vermarktung) zu konzentrieren. Die anderen Aktivitäten werden in vielen Fällen nur mit einer Beteiligung als Kapital- und/oder Lizenzgeber:innen unterstützt. Dadurch findet die Verlagerung der Risiken (Herstellung und Produktion) in Länder statt, die nur niedrige und wenig kontrollierte Umwelt- und Sozialstandards vorweisen, was wiederum in vielen Fällen eine bewusste und strategische Entscheidung der Unternehmen ist.<sup>76</sup>

73 eigene Darstellung in Anlehnung an Koch 2006, S. 126.

74 Vgl. Koch 2006, S. 124f.

75 Vgl. Koch 2006, S. 124–127.

76 Vgl. Hofmann et al. 2021, S. 13.

## 5 Gesetzliche Rahmenbedingungen in globalen Lieferketten

Bereits vor Inkrafttreten des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz im Sommer 2021 sind Unternehmen in vielerlei Hinsicht dazu angehalten gewesen, arbeitsrechtliche Mindeststandards in ihren Lieferketten einzuhalten. Bestehende völkerrechtliche Standards, wie die UN-Leitprinzipien oder die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen haben vielfach einen Anstoß gegeben, die Arbeits- und Sozialstandards in der Lieferkette verbindlich(er) zu machen.<sup>77</sup>

### 5.1 Internationale Arbeits- und Sozialstandards

Die im Juni 2011 durch den UN-Menschenrechtsrat verabschiedeten UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte haben erstmals einen internationalen Referenzrahmen für Wirtschaft und Menschenrechte geboten.<sup>78</sup> Der Rahmen konkretisiert das von John Ruggie präsentierte Modell aus „Schutz, Achtung und Abhilfe“ (protect, respect and remedy)<sup>79</sup> und sieht Pflichten und Verantwortlichkeiten für alle Akteur:innen vor.

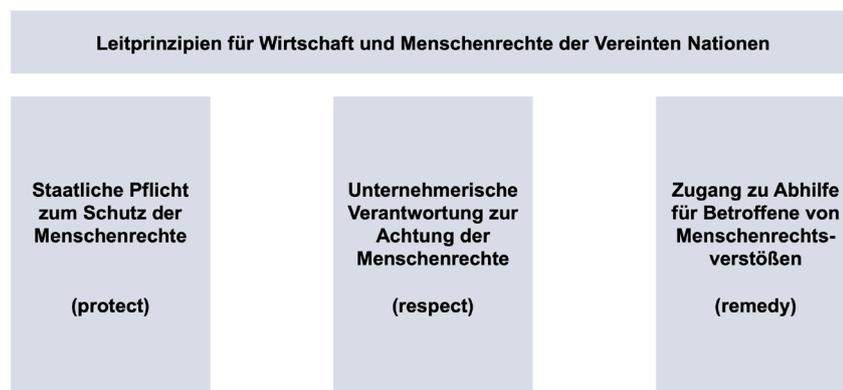


Abbildung 6: UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen<sup>80</sup>

Die drei Säulen beinhalten die Verpflichtung des Staates zum Schutz der Menschenrechte, die unternehmerische Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte und im Falle einer Verletzung der Pflichten der Unternehmen für angemessene Abhilfe für Betroffene zu sorgen. Damit ist die Darstellung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten zentraler Bestandteil der Unternehmen.<sup>81</sup> Die Leitprinzipien stellen zwar kein verbindliches völkerrechtliches Abkommen dar, da sie als sogenanntes „soft law“ zu verstehen sind,<sup>82</sup> dennoch nehmen neuere Formen wie die Standards der CSR oder globale Rahmenvereinbarungen häufig auf völkerrechtliche

77 Vgl. Emons et al. 2021, S. 9.

78 Vgl. Auswärtiges Amt 2017.

79 Vgl. Ruggie 2008, S. 192.

80 Eigene Darstellung in Anlehnung an Germanwatch 2021.

81 Vgl. Auswärtiges Amt 2017, S. 4.

82 Vgl. Glinski 2018, S. 47.

### Übereinkommen Bezug.<sup>83</sup>

Neben den UN-Leitprinzipien schaffen die ILO-Kernarbeitsnormen einen weiteren Rahmen für Arbeits- und Sozialstandards in globalen Lieferketten. Die vier wichtigsten Grundprinzipien aus der Erklärung der International Labour Organization (ILO) umfassen das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen, Abschaffung der Kinderarbeit, die Beseitigung der Zwangsarbeit sowie dem Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Die Grundprinzipien haben in acht Übereinkommen ihre konkrete Ausgestaltung erfahren und haben den Status internationaler Rechtsinstrumente. Sie setzen damit universelle Mindeststandards für menschenwürdige Arbeitsbedingungen.<sup>84</sup>

Darüber hinaus beschloss die UN im Zuge der globalen Herausforderungen in der Textilindustrie im Jahr 2015 siebzehn Ziele - die Sustainable Development Goals (SDG) - für eine nachhaltige Entwicklung. Mit den SDG-Zielen der UN werden erstmals alle drei Dimensionen (sozial, ökologisch und ökonomisch) der Nachhaltigkeit berücksichtigt.<sup>85</sup> Armutsbekämpfung, Gleichberechtigung, Klima- und Meeresschutz, nachhaltiges Produzieren und Konsumieren sowie übergreifende Kooperationen sämtlicher Lebens- und Arbeitskontexte werden von den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung abgedeckt. Gerade diese Themen sind für die Textil- und Bekleidungsindustrie von großer Bedeutung, da einige der wichtigsten globalen Nachhaltigkeitsherausforderungen von der Textilindustrie aufgezeigt werden.<sup>86</sup>

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat daher in Zusammenarbeit mit Vertreter:innen der Textilwirtschaft, Gewerkschaften, der Gesellschaft sowie Nachhaltigkeitsinitiativen das *Bündnis für nachhaltige Textilien* gegründet. Dadurch sollen konkrete Verbesserungen der sozialen und ökologischen Standards entlang der gesamten textilen Liefer- und Wertschöpfungskette erreicht werden.<sup>87</sup>



Abbildung 7: Anforderungen an das Bündnis für nachhaltige Textilien<sup>88</sup>

83 Vgl. Emons et al. 2021, S. 10.

84 Vgl. International Labour Organization (ILO) 1998, S. 5.

85 Vgl. Müller 2021 S. 17.

86 Ebd.

87 Vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien 2018.

88 Vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien 2018.

Die Anforderungen setzen weltweit einheitliche Ziele für eine nachhaltige Entwicklung bis zum Jahr 2030. Grundsätzlich sollen Unternehmen ihr Innovations- und Entwicklungspotenzial sowie ihre Wirtschaftskraft nutzen, um die komplexen Herausforderungen der Textilindustrie in den nächsten Jahren zu meistern.<sup>89</sup>

## 5.2 Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

Die Diskussionen über die Notwendigkeit eines Lieferkettengesetzes in Deutschland resultierten vor allem aus dem Nationalen Aktionsplan (kurz: NAP) zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Bisher ist hauptsächlich auf die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen gesetzt worden. In anderen EU-Staaten, wie in Frankreich mit dem Gesetz „*Loi de vigilance*“, den Niederlanden mit dem „*Child Labour Due Diligence Law*“ oder in Großbritannien mit dem „*Modern Slavery Act*“ fand auf nationaler Ebene bereits eine Weiterentwicklung statt.<sup>90</sup>

Eine Befragung der Bundesregierung aus dem Jahr 2020 von Unternehmen in Deutschland mit mehr als 500 Beschäftigten, mit der Frage, inwieweit sie ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in den Lieferketten nachkommen, wie sie im Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte verankert ist, hat ein ernüchterndes Bild ergeben: An die freiwillige Selbstverpflichtung im Zuge des Nationalen Aktionsplans halten sich derzeit nur 13 bis 17 Prozent der befragten Unternehmen. 83 bis 87 Prozent der Unternehmen erfüllen die Vorgaben nicht. Von diesen Unternehmen befinden sich lediglich 10 bis 12 Prozent auf dem Weg zur Umsetzung. Die Bundesregierung behielt sich im Vorwege vor, weitergehende Schritte bis hin zu einer gesetzlichen Maßnahme zu prüfen, wenn der Zielwert nicht erreicht wird.<sup>91</sup> Vorgegeben wurde durch die Bundesregierung der Zielwert von mindestens 50 Prozent.<sup>92</sup> Die Konsequenz aus der Befragung: Eine ausschließlich auf Freiwilligkeit beruhende Regelung, wie sie bisher vorherrscht, ist nicht ausreichend.<sup>93</sup>

Das im Sommer 2021 verabschiedete Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verpflichtet Unternehmen nun, in ihren Lieferketten menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten zu beachten, mit dem Ziel, Risiken vorzubeugen oder zu minimieren sowie die Verletzung menschenrechts- und umweltbezogener Pflichten zu beenden.<sup>94</sup> Erfasst werden ab 2023 Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden. Ab dem Jahr 2024 gilt der Anwendungsbereich bereits für Unternehmen, die 1.000 Mitarbeitende beschäftigen.<sup>95</sup> Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung gibt damit erstmals klare Vorgaben für die unternehmerischen Sorgfaltspflichten vor. Die Pflichten erstrecken sich auf die gesamte Lieferkette – vom Rohstoff bis zum fertigen Verkaufsprodukt.<sup>96</sup> Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) enthält u.a. folgende Vorgaben:

89 Vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien o. J.

90 Vgl. Emons et al. 2021, S. 16.

91 Vgl. Auswärtiges Amt 2020, S. 3.

92 Vgl. Riedel & Specht 2021.

93 Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2019.

94 Art. 3 Abs. 1 LkSG.

95 Art. 1 Abs. 1 S. 2 LkSG.

96 Vgl. Deutsche Bundestag 2021.

1. Die Einrichtung eines Risikomanagements (§ 4 Abs. 1)
2. Die Festlegung von betriebsinternen Zuständigkeiten (§ 4 Abs. 1)
3. Die Durchführung regelmäßiger Risikoanalysen (§ 5)
4. Die Verankerung von Präventionsmaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich sowie gegenüber unmittelbaren Zuliefer:innen (§ 6 Abs.4)
5. Das Ergreifen von Abhilfemaßnahmen (§ 7 Abs. 1 bis 3)
6. Die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens (§ 8)
7. Die Umsetzung von Sorgfaltspflichten in Bezug auf Risiken bei mittelbaren Zulieferern (§ 9)
8. Die Dokumentation (§ 10 Abs. 1) und die Berichterstattung (§ 10 Abs. 2)

Darüber hinaus sollen externe Überprüfungen durch Behörden zur Einhaltung des Gesetzes durchgeführt sowie Unternehmensberichte und eingereichte Beschwerden geprüft werden. Stellt das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle Verstöße fest, so kann es Bußgelder verhängen oder Unternehmen von der öffentlichen Beschaffung ausschließen.<sup>97</sup>

Eine zivilrechtliche Haftung der Unternehmen und die Entschädigung für Opfer von Menschenrechtsverletzungen sind aber weiterhin nicht im Gesetz vorgesehen. Regelungen für den eigenen Geschäftsbereich sowie für direkte Zuliefer:innen der Unternehmen beinhalten Risikoanalyse, Prävention und Abhilfe verpflichtend. Bei mittelbaren Zuliefer:innen müssen Unternehmen allerdings nur anlassbezogen eine Risikoanalyse durchführen, wenn sie Kenntnisse über Missstände erlangen. Gerade hier liegt das Dilemma: Damit bleibt genau der Teil der Lieferkette unberücksichtigt, in dem häufig Umweltrisiken und Menschenrechtsverletzungen stattfinden.<sup>98</sup>

97 Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2021.

98 Vgl. Ehrhardt et al. 2021.

## 6 Integration von Nachhaltigkeit in das Lieferkettenmanagement eines Textilunternehmens auf Basis des St. Galler Management-Modells

Zur gedanklichen Ordnung sowie praktischen Bewältigung der herausfordernden Aufgaben in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit in das Lieferkettenmanagement soll das weiterentwickelte St. Galler Management-Modell von Knut Bleicher als strukturgebende Basis unterstützend in diesem Kapitel herangezogen werden. Dies ermöglicht die Erfassung und Interpretation der Aufgaben im Gesamtzusammenhang eines Unternehmens und schafft Möglichkeiten für das Management, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten im Zuge der Vorgaben durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz umzusetzen.

Das St. Galler Management-Modell wurde erstmals von Hans Ulrich und Walter Krieg im Jahre 1972 publiziert. Das Modell ist nach Ulrich als „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“ zu verstehen und muss durch das jeweilige Unternehmen mit Inhalt gefüllt werden. Auf Basis des Modells soll es Unternehmen ermöglichen im Management ein strukturiertes Rahmengerüst zu schaffen, ohne sich dabei in kleinteiligen Lösungen zu verlieren, um damit die Gesamtzusammenhänge eines Unternehmens in den Entscheidungsprozessen zu fördern.<sup>99</sup>

In den 1990er und 2000er Jahren wurde das Modell unter dem Titel „Das Konzept integriertes Management“ durch Knut Bleicher weiterentwickelt und an die veränderten Anforderungen sowie die Komplexität und Dynamik des Managements angepasst,<sup>100</sup> mit dem Ziel, dass Unternehmen sich an äußere Einflüsse anpassen und Trends frühzeitig erkennen können.

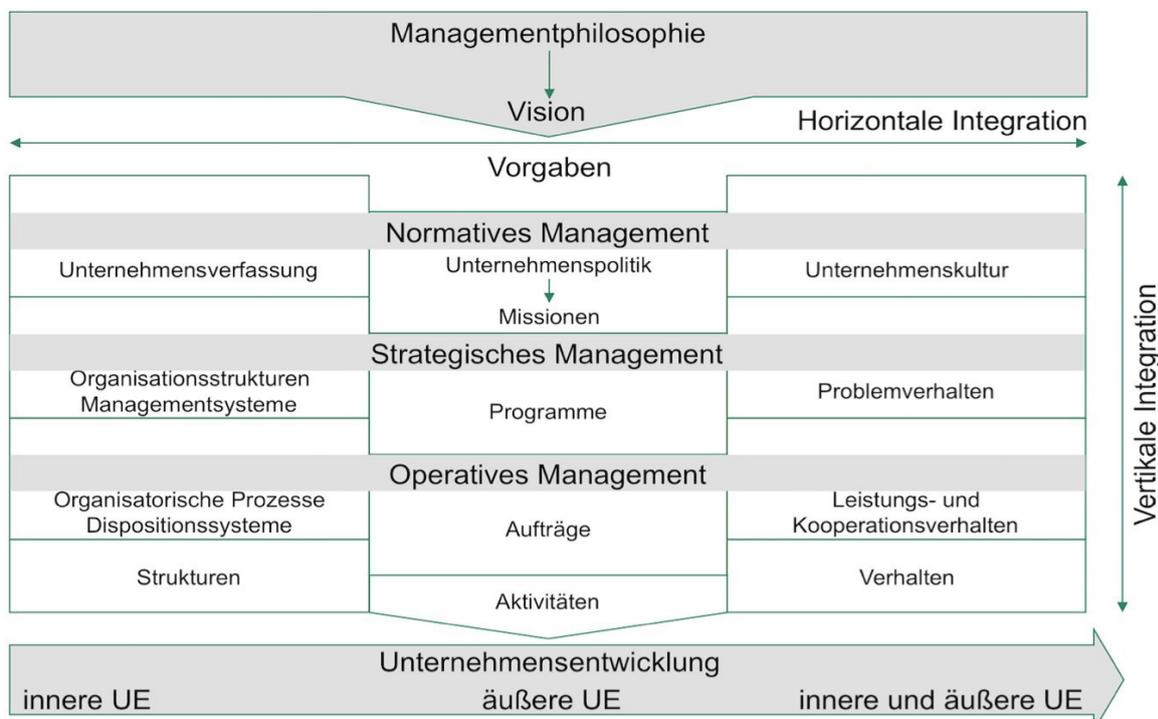


Abbildung 8: Das Konzept integriertes Management<sup>101</sup>

99 Vgl. Bracher 2008, S. 13.

100 Vgl. Bleicher 2011, S. 85.

101 Bleicher 2011, modifizierte Darstellung durch Institut für Angewandte Management Wissenschaften St. Gallen.

Dem weiterentwickelten St. Galler Management-Modell durch Bleicher liegt eine Managementphilosophie und eine Vision zu Grunde, die als Basis für die gesamten Managemententscheidungen dienen. Bleicher unterscheidet in seinem Modell drei Managementebenen: Das normative, strategische und operative Management. Das normative Management bildet mit der Definition von Prinzipien, Normen und Werten die Basis der allgemeinen Zielsetzungen. Mit Hilfe des strategischen Managements wird die Planung, Umsetzung und Überwachung sowie Weiterentwicklung des Managements integriert.<sup>102</sup> Das operative Management stellt die Umsetzungsebene für die im strategischen Management entwickelten Ansätze dar. Die drei Dimensionen sieht Bleicher überschneidend, was zu einer vertikalen Integration der einzelnen Aufgaben im Management führt.<sup>103</sup> Eine arbeitsteilige Verteilung der Zuständigkeiten soll vermieden und das gegenseitige Durchdringen der Bereiche ermöglicht werden.<sup>104</sup>

Die Schnittstellen der einzelnen Bereiche stellen die Vernetztheit dar. Neben der vertikalen Integration ist eine horizontale Integration unter den Punkten Struktur, Aktivität und Verhalten integriert worden. Diese übergreifende Vernetzung soll nach Bleicher zur Entfaltung von Kernkompetenzen führen und damit die Basis für die weiteren dynamische Entwicklungen im inneren und äußeren des Unternehmens schaffen.<sup>105</sup>

## 6.1 Normatives Management

Ein Unternehmen, das die Inhalte des verabschiedeten Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz in Deutschland umsetzen will, muss beginnend mit dem normativen Management Normen und Werte für das Unternehmen definieren. Letztlich ist es für den Erfolg eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements wichtig, dass das Thema Nachhaltigkeit auch in die Unternehmenskultur integriert wird. D.h. die definierten Normen und Werte müssen sich auch in den Handlungswahrnehmungen der Mitarbeiter:innen wiederfinden.<sup>106</sup> Diese Festlegungen bilden das Fundament für das unternehmensinterne Handeln sowie für Entscheidungsfindungen und geben damit bestimmte Verhaltensstandards vor. Dies bietet den Handlungsrahmen für in und um das Unternehmen geschehene Aktivitäten und gibt maßgebend vor, wie die an dem Unternehmen beteiligten Personen mit Herausforderungen umgehen und lenkt damit auch das Problemverhalten der Mitarbeiter:innen.<sup>107</sup>

Maßnahmen zur Umsetzung und Verpflichtung der Stakeholder, die definierten Normen und Werte des Unternehmens über den Unternehmenskern hinaus einzuhalten, können in Form von schriftlichen Vereinbarungen geregelt werden. Das Instrument „Code of Conduct“ kann dabei eine Basis schaffen.

102 Vgl. Bieker & Dyllick 2006, S. 98.

103 Vgl. Bleicher 1991, S. 302 ff.

104 Vgl. Bleicher 2011, S. 85.

105 Vgl. Bracher 2008, S. 19–20.

106 Vgl. Bieker & Dyllick 2006, S. 91.

107 Vgl. Bieker & Dyllick 2006, S. 96.

### 6.1.1 *Code of Conduct*

Die Herausforderungen für Textilunternehmen ihre Werte und Normen weiterzugeben, stellt schon bei der Produktion und Beschaffung im Ausland ein komplexes Thema dar. Da in den Produktionsländern in der Regel andere Standards, Sitten und Kulturen herrschen, kann die Einforderung von westlichen Mindeststandards zu großen Herausforderung führen. Hier kann der Code of Conduct zielführend sein. Der Code of Conduct stellt in den letzten Jahren ein oftmals verwendetes Instrument dar, um die Erwartungshaltung und Wertevorstellungen eines Unternehmens zu definieren.<sup>108</sup> Diese Rahmenvereinbarung dient als Zusammenfassung aller schriftlich festgehaltenen Richtlinien und Standards im Unternehmen, die darauf abzielen, die unternehmerische Leistung in sozialen und ökologischen Belangen zu verbessern.<sup>109</sup> So können Umwelt- und Sozialstandards definiert werden, die sich an bestehenden völkerrechtlichen Normen, wie zum Beispiel den ILO-Kernarbeitsnormen, orientieren. Code of Conducts können als Rahmenplan dienen, um die Basis der Wertevorstellung nach in- und extern darzustellen. Sie sollten dabei bindend z. B. in die Lieferantenverträge der Textilunternehmen integriert werden. Durch die Veröffentlichung der Inhalte kann eine gewisse Selbstbindung entstehen und so den Sorgfaltsmaßstab der Unternehmen erhöhen.<sup>110</sup> Das größte Problem stellt allerdings die Unverbindlichkeit dar. Daher sollte über eine schriftliche Vereinbarung hinaus auf Augenhöhe mit den Lieferant:innen in den Dialog gegangen werden, um die eigenen Beweggründe des Unternehmens zu verdeutlichen. Je enger die Beziehung zu diesen Partner:innen ist, desto erfolgreicher und leichter werden nachhaltige Maßnahmen entlang der Lieferkette umgesetzt werden können.

### 6.1.2 *Corporate Citizenship*

Über die schriftliche Vereinbarung der Unternehmensrichtlinien hinaus kann eine Corporate Citizenship-Strategie dazu führen, dass gesellschaftliches Engagement fester Bestandteil der Unternehmenskultur wird. Corporate Citizenship zeichnet sich durch bürgerliches Engagement in und außerhalb des Unternehmens aus. Ziel ist es mittel- oder langfristig eine Strategie auf Basis von verantwortungsvollem Handeln zu entwickeln und über das Kerngeschäft des Unternehmens hinaus sich aktiv für z. B. ökologische und soziale Bereiche zu engagieren.<sup>111</sup>

Corporate Citizenship stellt vor allem durch die Kooperation mit externen Partner:innen eine wirksame Maßnahme dar. In der Textilindustrie bieten sich unterschiedliche Partner:innen für Kooperationen im Rahmen des Engagements an. Grundlegend kommen dabei alle Organisationen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfelds in Frage, die spezielle Fähigkeiten für die Lösung des eigenen Problems haben (vgl. Kapitel 6.3.5).

Der Code of Conduct und eine erfolgreiche Corporate Citizenship-Strategie schaffen die erste Basis für die Unternehmenskultur. Dieses Fundament muss durch systematische Maßnahmen entlang der Lieferkette verankert werden und kann durch eine kluge und konsequente Umsetzung im strategischen Management erfolgen.

108 Vgl. Porzig 2014, S. 72.

109 Vgl. Peters 2014, S. 18.

110 Vgl. Emons et al. 2021, S. 20.

111 Vgl. Dubielzig & Schaltegger 2005, S. 235.

## 6.2 Strategisches Management

Wie bereits im Kapitel 5.2 genannt, geschehen viele Verletzungen an Umwelt und Mensch nicht direkt im Hauptunternehmen selbst, sondern entlang der komplexen Lieferkette bei Zuliefer:innen und Direktlieferant:innen. Im strategischen Management kommt daher vor allem der Einkaufs- und Beschaffungspolitik und damit als Teil dessen dem Lieferantenmanagement eine wichtige Aufgabe zu.

### 6.2.1 Lieferantenmanagement

Das Lieferantenmanagement stellt eine Unterposition im Supply-Chain-Management im Teil der Beschaffung dar. Konkret umfasst es die Auswahl, Freigabe, Bewertung und Entwicklung und damit alle Aktivitäten, die im Umgang mit den Lieferant:innen notwendig sind, um nachhaltige Ziele aus der Unternehmensstrategie in der Lieferkette umzusetzen.<sup>112</sup> Die Durchsetzung der Nachhaltigkeitsziele in der Lieferkette ist zum Großteil Aufgabe des Managements eines Unternehmens. Dem Bereich des Lieferantenmanagements steht dabei eine große Bedeutung zu, da die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stark von den Fähigkeiten seiner Lieferant:innen abhängig ist.<sup>113</sup> Es muss dafür systematisch im Betriebsablauf integriert werden, um Verbesserungen im Hinblick auf Umwelt- und Arbeitsschutz zu erreichen.<sup>114</sup>

### 6.2.2 Kreislauf des Lieferantenmanagements

Abbildung 9 veranschaulicht den Kreislauf des Managements. Die Basis stellen definierte Wertevorstellung des Unternehmens dar und damit die Sammlung von unternehmensinternen, moralischen und ethischen Regelungen für den Unternehmensalltag (vgl. Kapitel 6.1). Die Wertevorstellungen bilden die Grundlage für alle weiteren Schritte des Kreislaufs.

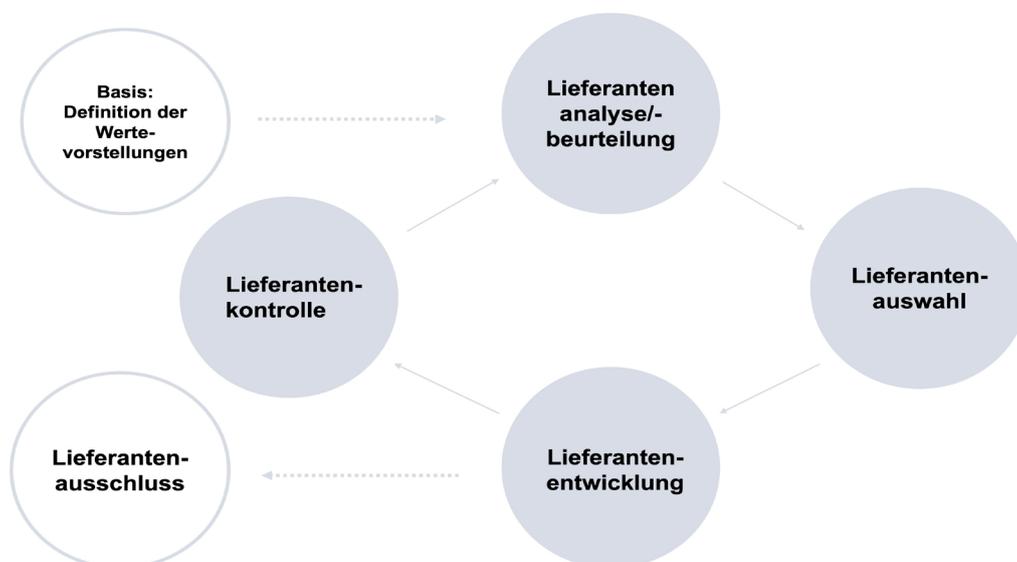


Abbildung 9: Kreislauf des Lieferantenmanagements<sup>115</sup>

112 Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2017, S. 5.

113 Vgl. Handfield et al. 2005, S. 59f.

114 Vgl. Hofbauer et al. 2015, S. 4–5.

115 eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2017, S. 10.

Nach der Wertedefinition des Unternehmens, ist für die Auswahl potenzieller Lieferant:innen zunächst eine Analyse nötig. Die Lieferant:innenanalyse und -bewertung stellt die Gewinnung, Auswahl, Aufbereitung sowie Beurteilung von Informationen über die Lieferant:innen dar und charakterisiert diese für das Unternehmen.<sup>116</sup> Bei der Bewertung müssen grundsätzlich zwei Prozesse unterschieden werden: Die Lieferant:innenbewertung *vor* der Auftragserteilung mit potenziellen Vertragspartner:innen und die Bewertung *während* der Auftragsdurchführung mit bestehenden Vertragspartner:innen. In beiden Fällen müssen die Lieferant:innen anhand einheitlicher Kriterien bewertet werden, um eine systematische Beurteilung möglich zu machen.<sup>117</sup>

Für die Beurteilung selbst können Lieferantenselbstauskünfte sowie Audits helfen (vgl. Kapitel 6.3.1). Die dadurch gewonnenen Informationen zeigen, inwieweit die Lieferant:innen die definierten Anforderungen eines Unternehmens erfüllen. Dadurch können konkrete Entscheidungen für oder gegen bestimmte Lieferant:innen ermöglicht werden, weshalb die Lieferant:innenbewertung eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Lieferantenauswahl bildet.<sup>118</sup>

Bei potenziellen Partner:innen bezieht sich die Auswahl und Bewertung vor allem auf die Prüfung und damit dahingehend, ob ökologische, soziale und ökonomische Anforderungen erfüllt werden. Die Integration von nachhaltigen Bewertungskriterien ermöglicht im Rahmen der Auswahl die Chance bereits vor der Zusammenarbeit nachhaltigkeitskritische Aktivitäten bei potenziellen Partner:innen zu identifizieren. Bei bereits bestehenden Partnerschaften kann die Auswahl und Bewertung eine nachträgliche und kontinuierliche Kontrolle darstellen, die mögliche Risiken sowie Verbesserungspotenziale gezielt identifiziert und konkrete Handlungsmaßnahmen zur Entwicklung beitragen kann.<sup>119</sup>

Die Lieferant:innenentwicklung kann bestimmte Zielvorgaben des Unternehmens, die durch die definierten Wertevorstellungen entstanden sind, mit Hilfe von Optimierungsprogrammen fördern. Werte und Pflichten können durch Weiterbildungen, Coaching und Workshops vermittelt werden, um die Umsetzung von bestimmten Nachhaltigkeitszielen entlang der Lieferkette zu erreichen. Die Lieferant:innenkontrolle dient darüber hinaus zur ständigen Überprüfung, um Risiken und Schwächen in der Lieferkette frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.<sup>120</sup>

Dieser Bereich des Managements stellt für die nachhaltige Entwicklung der textilen Lieferkette eine der wichtigsten Stellschrauben dar. Zur Umsetzung der strategischen Ansätze dient im Folgenden das operative Management.

### 6.3 Operatives Management

Auf der Ebene des operativen Managements wird die konkrete Umsetzung der Strategie aus dem normativen und strategischen Management vollzogen. Im Fokus stehen hierbei die Lieferant:innenanalyse- und -beurteilung, Lieferant:innenauswahl, Lieferant:innenüberprüfung und die Lieferant:innenentwicklung (vgl. 6.2.2).

116 Vgl. Schmidt 2013, S. 76–78.

117 Vgl. Pechena 2014, S. 12.

118 Vgl. Schmidt 2013, S. 78.

119 Vgl. Porzig 2014, S. 64.

120 Vgl. Pechena 2014, S. 12.

### 6.3.1 *Auditierung und Prävention von Risiken*

Um die im normativen Management definierten Rahmenbedingungen überprüfen zu können, haben sich sogenannte *Auditierungen/Audits* herausgebildet, um bei der Vielzahl an globalen Tätigkeiten die Einhaltung der Arbeits-, Sozial-, und Umweltstandards entlang der Lieferkette zu überprüfen. Diese unabhängigen Prüfungen helfen, soziale Kriterien in der Unternehmenspolitik zu verankern und für Außenstehende transparent zu dokumentieren.<sup>121</sup> Infolgedessen können soziale und ökologische Risiken erfasst werden. Zudem kann aufgezeigt werden, an welchen möglichen Stellen entlang der Lieferkette (z. B. Ort, Produktionsschritt, konkrete/r Lieferant:in) diese Risiken auftreten. Lieferanten-Audits decken dabei nicht alle sozial- und umweltrelevanten Risiken ab, sie unterstützen aber die transparente Berichterstattung, indem durch genau definierte Indikatoren und KPIs die Einhaltung der Vorschriften kontrolliert wird.<sup>122</sup> Hierbei können bereits international anerkannte Instrumente für die eigenen Managementsysteme Abhilfe schaffen, um alle drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung messbar zu machen. Im sozialen Bereich wird weitestgehend der Leitfaden DIN-Norm 26000, das Arbeitsschutzmanagementsystem OHSAS 18001 und der Sozialstandard SA 8000 genutzt.<sup>123</sup> Bei dem Management- und Zertifizierungssystem SA 8000 handelt es sich um eine Auditierung und Zertifizierung von sozialen Mindeststandards hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und Arbeitsrechten im Unternehmen. Diese Systeme enthalten Leistungsanforderungen und Beschreibungen der geplanten sozialen Verbesserungen sowie Prozessanforderungen, die mit Hilfe von bestimmten Instrumenten, die Einhaltung der Standards sicherstellen können.<sup>124</sup> Dies kann vor allem im Hinblick auf mehr Transparenz für Verbraucher:innen einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Allerdings ist durch die zunehmende Anzahl an Labels und Standards nicht immer klar ersichtlich inwieweit die Standards, die zertifiziert worden sind, in der Praxis auch wirklich überwacht werden (vgl. Kapitel 6.3.4).<sup>125</sup>

Auditierungen durch externe Institutionen können grundsätzlich helfen, die Abläufe eines Unternehmens genau zu untersuchen und mögliche Fehler- und Risikoquellen frühzeitig auffindig machen. Dadurch ermöglicht es Unternehmen schneller auf bestimmte Risikofaktoren entlang der Lieferkette zu reagieren und sie menschen- und umweltrechtskonform zu korrigieren. Neben der Einhaltung von Sozial- und Arbeitsstandards kann eine langfristige Fehlerbehebung auch Kosten einsparen. Natürlich sind die entstehenden Kosten, die die Durchführung von Auditierungen mit sich bringen, nicht außer Acht zu lassen. Allerdings sind die Kosten, die ein Umwelt- oder Sozialskandal mit sich bringen würde (z. B. in Form von Image- und Loyalitätsverlusten), die wiederum zu sinkenden Aktienkursen und/oder Umsatzeinbrüchen führen könnten (vgl. Fall Shell in Kapitel 2) deutlich schwerwiegender. Darüber hinaus bietet die Untersuchung der Lieferkette von unabhängigen Personen die Möglichkeit Prozesse deutlich effizienter zu gestalten, da sie Missstände aufdecken kann. Ferner ermöglichen Audits den Unternehmen die Chance auf eine mögliche Zertifizierung. Diese Zertifizierungen sind nicht unbedingt gesetzlich vorgeschrieben, können den Kund:innen aber eine gewisse Transparenz bei der Einhaltung von bestimmten Standards geben und so zum Kauf motivieren.

121 Vgl. Emons et al. 2021, S. 21.

122 Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2017, S. 44.

123 Vgl. Peters 2014, S. 18.

124 Vgl. Pichler 2014, S. 18.

125 Vgl. Emons et al. 2021, S. 25.

### 6.3.2 *Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen*

Der im Lieferantenmanagement-Kreislauf etablierte Schritt der Lieferantenentwicklung (vgl. Kapitel 6.2.2) erfordert spezifische Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen der Lieferant:innen. Gezielte Schulungen und Workshops können, neben der Verdeutlichung von schriftlich festgehaltenen Richtlinien und Standards im Code of Conduct, darüber hinaus bewirken, Lieferant:innen für ökologische und soziale Aktivitäten in ihren Lieferketten zu sensibilisieren. Parallel kann die Vermittlung von wichtigen Kenntnissen und Fähigkeiten die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele intensivieren, mit dem Ziel, die Bereitschaft der Lieferant:innen zu erhöhen, die Nachhaltigkeitsziele effizient umzusetzen.

Darüber hinaus kann die Kombination aus nachhaltigen Indikatoren und Kennzahlen mit der Möglichkeit von Anreizmechanismen sowohl monetärer als auch nicht monetärer Art Motivation schaffen, sich als Lieferant:in weiterzuentwickeln. Anreizsysteme können dabei durch einen neuen Ansatz in Form von sustainable supply chain finance erreicht werden.

### 6.3.3 *Sustainable supply chain finance*

Neben den bereits genannten und etablierten Maßnahmen sind in den letzten Jahren weitere Wege entstanden, die nachhaltiges Wirtschaften in der Lieferkette fördern sollen. Die Integration von Nachhaltigkeit in der Lieferkette kann über eine Sonderform der Finanzierung, der sustainable supply chain finance, zusätzlich unterstützt werden. Diese Finanzierungsform knüpft Finanzierungsbedingungen an den Nachhaltigkeitsstatus von Lieferant:innen. So können diese u.a. bessere Zinskonditionen oder Zahlungsziele erhalten, wenn bestimmte Nachhaltigkeitskriterien erfüllt werden.<sup>126</sup> Diese Form findet sich im Lieferantenmanagement in der Lieferantenbewertung wieder. Je mehr soziale und ökologische Kriterien eingehalten werden, desto bessere Finanzierungsbedingungen sind (mittels entsprechender Mitwirkung von Finanzdienstleister:innen) möglich.

Besonders hervorzuheben ist an diesem Instrument, dass Unternehmen dadurch eine andere Herangehensweise wählen, um Nachhaltigkeit bei Lieferant:innen verbindlicher zu machen. So ist in diesen Fällen nicht mehr die fehlende Einhaltung von Anforderungen und Pflichten durch Sanktionierungen geprägt, sondern Lieferant:innen werden positiv motiviert, die eigenen Prozesse nachhaltiger zu gestalten. Auf diese Weise können die Abnehmer:innen von stabileren Lieferbeziehungen profitieren und nicht nur Umwelt- und Sozialstandards in ihrem Unternehmen verbessern, sondern neben der Reputation auch die Attraktivität gegenüber Investor:innen.<sup>127</sup> Große Unternehmen wie die Otto Group nutzen diese Möglichkeit bereits. So versucht das Unternehmen für die Lieferant:innen attraktivere Konditionen bei den Banken zu realisieren, um Anreize zu schaffen, sich stetig in Bezug auf Nachhaltigkeit zu verbessern.<sup>128</sup> Dies kann wiederum einen Wettbewerbsvorteil für die Lieferant:innen darstellen, da sie neben attraktiveren Konditionen auch möglichen Zugang zur Liquidität erhalten.

Kritisch zu betrachten sind hier Stand heute die noch fehlenden einheitlichen Standards. Fehlende Richtlinien und Einheitlichkeit in Bezug auf die Nachhaltigkeitskriterien führen derzeit noch zu Verunsicherungen zwischen Anbieter:innen und Abnehmer:innen. Sobald der Markt hier verlässliche Kriterien schafft, kann dieser Ansatz eine Perspektive sein, in Zusammenarbeit mit ESG-Ratingagenturen sowie den nötigen politischen Rahmenbedingungen,

126 Vgl. Piazzolo 2021.

127 Vgl. Piazzolo 2021.

128 Vgl. Wollermann 2021, S. 16.

Finanztransaktionen, die Umwelt- und Sozialstandards berücksichtigen, besonders attraktiv zu machen.

### 6.3.4 *Zertifikate und Siegel*

Neben guter Marketingstrategien und Berichterstattungen können Zertifikate und Siegel einen weiteren Beitrag leisten, das Engagement eines Unternehmens, sich aktiv für Nachhaltigkeit einzusetzen, sichtbar und transparent zu machen. Mittels Zertifikate bzw. Siegel verpflichten sich Unternehmen auf freiwilliger Basis bestimmte Regelwerke einzuhalten und können damit produktspezifische Nachhaltigkeitsaussagen anschaulich und glaubwürdig vermitteln. Sie können als Bestätigung für besondere Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit, aber auch als wichtige Orientierung für Endkund:innen dienen.<sup>129</sup> Die Regelwerke schaffen damit in komplexen Wertschöpfungsketten in der globalen Welt vor allem für Kund:innen Abhilfe beim Kauf von nachhaltigen Produkten. Die beiden bekanntesten Siegel in der Textilbranche sind der *Grüne Knopf* sowie der *Globale Organic Textile Standard* (kurz: GOTS). Der grüne Knopf, als staatliches Siegel, soll neben der Einhaltung sozialer und ökologischer Mindeststandards auch die unternehmensinternen Standards, wie z. B. Beschwerdemechanismen für Mitarbeiter:innen prüfen.<sup>130</sup> Beim GOTS werden durch unabhängige Zertifizierer:innen die Einhaltung der Mindeststandards entlang der gesamten Produktionskette geprüft.<sup>131</sup>

Zertifikate und Siegel können von einem Unternehmen, aber auch von bestimmten Branchen und Bündnissen entwickelt werden. Sie genießen bei einem größeren Zusammenschluss von Unternehmen mehr Glaubwürdigkeit. Diese kann durch die Kontrolle der Standards durch unabhängige Dritte (z. B. durch Audits vgl. Kapitel 6.3.1) deutlich gesteigert werden.<sup>132</sup> Das eigene CSR-Engagement durch Zertifikate und Siegel darzustellen und sich somit regelmäßigen Auditierungen zu unterziehen, ermöglicht für Unternehmen, die eine ernsthafte Motivation innehaben, Aufschluss über die Zustände entlang der eigenen Lieferkette zu erhalten und Risiken frühzeitig zu erkennen.

Problematisch bleibt, dass Audits und die daraus resultierenden Zertifikate nicht alle Vorgehensweisen im Unternehmen lückenlos überprüfen können. Zudem ermöglichen angekündigte Audits den Unternehmen im Vorfeld gewisse Missstände zu verschleiern. Positiv anzusehen ist die Option der Unternehmen, sich für das eigene CSR-Engagement zu belohnen und den Verbraucher:innen dieses Engagement transparent zu zeigen. Aufgrund der Vielzahl an Siegeln und Zertifikaten ist es für Endverbraucher:innen dennoch zunehmend schwierig, die Bedeutung und Standards dahinter zu überblicken.

### 6.3.5 *Kooperationen mit externen Partner:innen*

Die Herausforderungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie, wie z. B. niedrige Lohnniveaus oder Umweltverschmutzung, sind nicht nur von einzelnen Akteur:innen zu bewältigen.<sup>133</sup> Durch Kooperationen mit vielen Akteur:innen können flächendeckend verbesserte Bedingungen in der Industrie erreicht werden. So kann eine gute Corporate Citizenship-Strategie in der Umsetzung durch die Kooperation zwischen unterschiedlichsten Akteur:innen deutlich erfolgreicher sein, wenn z. B. Kooperationen zwischen NGOs, Gewerkschaften, Politik,

129 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o. J.

130 Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung o. J.

131 Vgl. Heinrich 2018, S. 3.

132 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o. J.

133 Vgl. ebd.

Bildungseinrichtungen und Unternehmen eingegangen werden. Zwar stehen die einzelnen Unternehmen im Wettbewerb zueinander, sie haben aber übergreifend meistens ein gemeinsames Ziel. Zudem können Ressourcenbündelungen unterstützen, sowohl im Hinblick auf finanzieller als auch personeller Ebene, relevante Lieferant:innen zu bewerten und die nötigen Veränderungen voranzubringen. So ermöglichen z. B. die gemeinsame und übergreifende Führung von Onboardings und Schulungen, um die Lieferant:innen mit dem Code of Conduct des jeweiligen Unternehmens vertraut zu machen, zeitliche und personelle Ressourceneinsparung.

Die zuvor genannten Auditierungen der Unternehmen können gemeinsam durchgeführt werden, sodass doppelte Überprüfungen vermieden werden. Ressourcenbündelungen durch unternehmensübergreifende Kooperationen in den gleichen Branchen können darüber hinaus auch eine gemeinsame Struktur für weitere notwendige Maßnahmen in den Lieferketten ermöglichen. Durch die Ermittlung von Hotspots, d.h. Regionen in der Lieferkette, die besonders häufig von Menschenrechts- und Umweltverletzungen betroffen sind, können sich Unternehmen bzw. ganze Branchen zusammenschließen, um so Einfluss auf die Zuliefer:innen zu nehmen und ihre Glaubwürdigkeit im Hinblick auf das nachhaltige Engagement stärken. Das gemeinsame Auftreten der Unternehmen in Verhandlungen ermöglicht zudem größeren Einfluss auf die Lieferant:innen. Große Industrie-Initiativen lösen damit branchenspezifische und übergreifende Herausforderungen gemeinsam. Dazu unterstützt der Austausch von Best-Practice-Beispielen sowie die gemeinsame Erarbeitung von branchenspezifischen Sozial- und Arbeitsstandards, um ressourcenbündelnd gemeinsame Ziele zu erreichen.<sup>134</sup>

134 Vgl. Porzig 2014, S. 69.

## 7 Fazit

Schwerwiegende Ereignisse, wie der Gebäudeeinsturz in Bangladesch im Jahr 2013, haben angesichts der hohen Zahl an Menschen, die in textilproduzierenden Unternehmen arbeitstätig und damit an vielen Stellen schlechten Arbeitsbedingungen und Umweltbelastungen ausgesetzt sind, die Rolle der Lieferkette als nachhaltiges Gestaltungselement in den Fokus rücken lassen. Galt bis ins 20. Jahrhundert noch überwiegend das Prinzip des unternehmerischen Gewinnstrebens und der Erfüllung der Interessen der Shareholder, so stellt sich das Verständnis der Unternehmensverantwortung heute zunehmend anders dar. Unternehmen tragen nicht mehr nur Verantwortung für sich, sondern auch für andere Stakeholder.

In den letzten Jahren rückt mit dem steigenden öffentlichen Interesse im Bereich Nachhaltigkeit der Fokus vor allem auf international agierende Unternehmen, die immer wieder Debatten über prekäre Arbeits- und Sicherheitsstandards in globalen Lieferketten durch internationale Vorfälle auslösen. Neben der Miteinbeziehung aller Anspruchsgruppen eines Unternehmens wird die Integration von nachhaltigen Aspekten in den Unternehmensprozessen zunehmend verstärkt.

Die textile Wertschöpfungskette stellt dabei aufgrund ihrer Größe und Komplexität eine besondere Herausforderung dar menschen- und umweltrechtliche Sorgfaltspflichten in der Lieferkette verbindlich einzuhalten. Diese komplexen Lieferketten erschweren durch die Globalisierung die Überprüfung der tatsächlich vor Ort herrschenden Bedingungen. Hierbei haben die letzten Jahre gezeigt, dass die alleinige freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen für mehr Nachhaltigkeit nicht ausreicht, sondern konkrete gesetzliche Rahmenbedingungen sowie Kontrollinstanzen notwendig sind, um besser gewährleisten zu können, dass keine Verstöße entlang der Lieferkette geschehen.<sup>135</sup>

Ein mögliches Vorgehen ist im Verlauf der vorliegenden Arbeit anhand des St. Galler Management Modells aufgezeigt worden. Das Modell schafft Möglichkeiten für das Management die herausfordernden Aufgaben in den komplexen Lieferketten strukturiert und praktisch zu bewältigen. Aus der Betrachtung unterschiedlichster Maßnahmen und Instrumente zur Durchsetzung und Kontrolle menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten lässt sich ableiten, dass es multinationalen Unternehmen in der Textilindustrie gelingen kann ihr Lieferkettenmanagement auf globalen Märkten nachhaltiger zu gestalten und menschen- und umweltrechtliche Sorgfaltspflichten verbindlicher einzuhalten, wenn in allen Produktionsstufen angemessene Lösungen für menschenrechtliche Sorgfaltspflichten etabliert werden. Die Umstellung der eigenen Lieferkette mit der Eingliederung nachhaltiger Aspekte sowohl ökologischer als auch sozialer Natur ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, der stetig kritisch bewertet und verbessert werden muss.

Die grundlegende Basis der globalen Lieferketten sollten dabei die völkerrechtlichen Normen wie die Standards der International Labour Organization sowie die ILO-Kernarbeitsnormen darstellen. Neben der Einhaltung der gesetzlichen Mindeststandards ist es vor allem an den Unternehmen ihre eigenen Lieferkettenstandards über das Mindestmaß hinaus zu verbessern. Dem Lieferkettenmanagement eines Unternehmens kommt dabei mit Fokus auf das Lieferantenmanagement eine große Bedeutung zu. Lieferant:innen müssen stetig kontrolliert, bewertet und unterstützt werden, sich hinsichtlich ökologischer und sozialer Faktoren weiterzuentwickeln. Die Einführung von Kontroll-, Zertifizierungs-, und Auditierungssystemen ist

<sup>135</sup> Vgl. Auswärtiges Amt 2017, S. 4.

zielführend, um die eigenen Lieferant:innen zu überprüfen sowie die Einhaltung der Sozial- und Umweltstandards zu fördern. Auditierungen durch externe Institutionen unterstützen, die Abläufe und Prozesse eines Unternehmens genauer zu untersuchen und mögliche Fehler- und Risikoquellen frühzeitig ausfindig machen. Dadurch kann schneller auf bestimmte Risikofaktoren entlang der Lieferkette reagiert und menschen- und umweltrechtskonforme Gegenmaßnahmen integriert werden. Maßnahmen wie wertschätzende Kommunikation und spezifische Schulungen können zudem beitragen, den Veränderungsprozess voranzutreiben. Gezielte Entwicklungsmaßnahmen in Form von Workshops oder Coachings dienen zur Sensibilisierung für ökologische und soziale Aktivitäten entlang der Lieferkette.

Um hierbei dem Problem der mangelnden Verbindlichkeit zu begegnen, können mittels Abkommen und Verträgen über allgemeine Liefer- und Einkaufsbedingungen sowie Code-of-Conduct-Vereinbarungen die beschlossenen normativen Werte zwischen dem Unternehmen und dem Lieferanten festgehalten werden. Die Unternehmen müssen bei ihren Zuliefer:innen darauf hinwirken, dass nationale Gesetze und internationale Standards in der gesamten Lieferkette eingehalten werden. Die tatsächliche dauerhafte Umsetzung der vereinbarten Regelungen kann vermutlich dennoch in den meisten Fällen nur durch Audits und damit regelmäßigen Lieferantenbesuche/-überprüfungen und nicht ausschließlich durch schriftliche Vereinbarungen gelingen.

Als weitere operative Handlungsempfehlung sollten Anreizsysteme, wie nachhaltige monetäre Beschaffungsziele in der Vertragsvereinbarung integriert werden, um die Lieferant:innen hinsichtlich ihrer Veränderungsprozessen zu unterstützen und gleichermaßen zu motivieren. Zudem können für Lieferant:innen, die sich der Thematik mit ernsthaften Absichten annehmen, langfristige Lieferbeziehungen und damit Planbarkeit bezüglich der eigenen Umsätze zugesichert werden. Hierbei kann der Ansatz der sustainable supply chain finance unterstützen.

Darüber hinaus muss durch Kooperationen und Bündnissen von großen Unternehmen und dem dadurch entstehenden Einfluss in der Welt entsprechende Gesetzgebungen in den Billiglohnländern vorangetrieben werden. Freiwillige Initiativen in der Textil- und Bekleidungsindustrie für mehr Nachhaltigkeit, wie das Bündnis für nachhaltige Textilien, schaffen dafür in globalen Lieferketten die ersten wichtigen Meilensteine. Zudem kann die gemeinsame Erarbeitung von Schulungsprogrammen sowie die Nutzung von Zertifizierungssystemen durch kooperative Zusammenarbeit sinnvoll sein. Die kombinierte Reichweite kann die Wirksamkeit der Maßnahmen steigern und nebenbei auch den gemeinsamen Einfluss auf Zuliefer:innen erhöhen. Die Ressourcen der Unternehmen können infolgedessen bestmöglich gebündelt werden.

Darüber hinaus erhöhen Berichtspflichten und Zertifizierungen die Vergleichbarkeit und die Transparenz für Verbraucher:innen und sollten in der Umsetzung ebenfalls berücksichtigt werden. Dabei unterstützen Siegel und Zertifikate, als Bestätigung für besondere Leistungen im Bereich der Nachhaltigkeit die Unternehmen, sich zunehmend mit menschenrechts- und umweltbezogener Pflichten auseinanderzusetzen und dienen gleichzeitig als wichtige Orientierung für Endkund:innen. Die Regelwerke schaffen damit in komplexen Wertschöpfungsketten in der globalen Welt vor allem für Kund:innen Orientierung beim Kauf von nachhaltigen Produkten.

Abschließend lässt sich festhalten, dass gesetzliche Vorgaben immer wichtiger werden, um den Unternehmen rechtssichere Vorgaben zu machen. Gerade Lieferkettengesetze könnten (über die nationale Ebene hinaus) auf europäischer Ebene ergänzend die vorhandenen Defizite der freiwilligen unternehmensinternen Maßnahmen ausgleichen. Zusammen würde dies richtig ausgestaltet zu einer deutlich größeren Verbindlichkeit für die Unternehmen in den Lieferketten führen. Das übergeordnete Ziel jedes Unternehmens sollte es sein, menschenrechts- und umweltkonforme Arbeit in Zukunft für selbstverständlich zu erachten und damit verbunden

die derzeit noch desaströse Lage der Menschenrechte entlang der globalisierten Lieferketten zu verbessern. Dies beinhaltet die maßgebliche Reduzierung moderner Sklaverei, der Kinderarbeit sowie den Schutz besonders gefährdeter Gruppen in den Lieferketten.

## Literaturverzeichnis

- ARNDT, Holger (2008): Supply Chain Management: Optimierung logistischer Prozesse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer-Gabler.
- AUSWÄRTIGES AMT (2017): Nationaler Aktionsplan. Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, verfügbar unter: <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaftsmenschenrechte-data.pdf> [16.12.2021].
- AUSWÄRTIGES AMT (2020): Erhebung zur Überprüfung des Umsetzungsstandes der im Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte 2016 – 2020 beschriebenen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen (Monitoring), verfügbar unter: <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2166740/ffc2f13e89150b50c5827fa2fe1f33d/190717-nap-faq-data.pdf> [20.01.2022].
- BELLEN, Alexandra (2019): Wie CSR Mitarbeiter bindet und zufriedener macht, verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/wie-csr-mitarbeiter-bindet-und-zufriedener-macht.html> [22.01.2022].
- BIEKER, Thomas/DYLLICK, Thomas (2006): Nachhaltiges Wirtschaften aus managementorientierter Sicht, in: Tiemeyer, Ernst/Wilbers, Karl: Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften, Bielefeld: Bertelsmann.
- BLEICHER, Knut (1991): Das Konzept Integriertes Management. St. Galler Management-Konzept, Bd. 1, Frankfurt Main, New York: Campus-Verlag.
- BLEICHER, Knut (2011): Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme, 8. Aufl., Frankfurt, New York: Campus-Verlag.
- BORKOWSKI, Stefan/NAGEL, Arnfried/Straube, Frank (2009): Ökologisch nachhaltige Logistik – Ansätze zur Konzeption und Bewertung, in: Reimer, Marko/Fiege, Stefanie (Hrsg.): Perspektiven des Strategischen Controllings, 10. Aufl., Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- BRACHER, Manfred Rudolf (2008): Prozessmodell für das operative Management von Produktionsunternehmen, Leoben: Montanuniversität Leoben, verfügbar unter: <https://pure.unileoben.ac.at/portal/files/1849661/AC06831138n01vt.pdf> [20.01.2022].
- BRÜCKNER, Pascal (2020): Nachhaltigkeit verändert das Konsumverhalten – Infografik, verfügbar unter: <https://www.der-bank-blog.de/nachhaltigkeit-konsumverhalten/studien/37668232/> [20.01.2022].
- BUND FÜR UMWELT UND NATURSCHUTZ DEUTSCHLAND (2021): Stellungnahme zum Referentenentwurf des Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten, verfügbar unter: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Stellungnahmen/sorgfaltspflichtengesetz-bund.pdf;jsessionid=64E7BAAC8DC6C9C8022CCF11DFBB2703.delivery1-replication?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Stellungnahmen/sorgfaltspflichtengesetz-bund.pdf;jsessionid=64E7BAAC8DC6C9C8022CCF11DFBB2703.delivery1-replication?__blob=publicationFile&v=1) [19.01.2022].
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (o. J.): Textil- und Bekleidungsindustrie, verfügbar unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/Branchen/Textil-Bekleidungs-Industrie/textil-bekleidungs-industrie.html> [20.12.2021].
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (o. J.): Nachhaltigkeit belegen: Zertifikate und Siegel, verfügbar unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Berichterstattung/Zertifikate-und-Siegel/zertifikate-und-siegel.html> [13.01.2022].
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND NUKLEARE SICHERHEIT (2016): Klimaschutzplan 2050. Klimaschutzpolitische Grundsätze und Ziele der Bundesregierung, 2. Aufl., Berlin: Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (2021): Das Lieferkettengesetz - Menschenrechte schützen, verfügbar unter: <https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/lieferkettengesetz> [30.12.2021].
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (o. J.): Staatliches Textilsiegel - Der Grüne Knopf, verfügbar unter: <https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/gruener-knopf> [13.01.2022].
- BUNDESVERBAND MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF UND LOGISTIK E.V. (2017): BME-Leitfaden „Strategisches Lieferantenmanagement“, verfügbar unter: [https://www.koinno-bmwi.de/fileadmin/user\\_upload/publikationen/Leitfaden\\_Lieferantenmanagement.pdf](https://www.koinno-bmwi.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Leitfaden_Lieferantenmanagement.pdf).
- BUNDESVERBAND MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF UND LOGISTIK E.V. (2019): Neuer Nährboden für ein Lieferkettengesetz, verfügbar unter: <https://www.bme.de/neuer-naehrboden-fuer-ein-lieferkettengesetz-3123/> [20.01.2022].
- BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2021): Internationaler Tag gegen Kinderarbeit, verfügbar unter: <https://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/334704/internationaler-tag-gegen-kinderarbeit> [19.01.2022].
- BÜNDNIS FÜR NACHHALTIGE TEXTILIEN (2018): Bündnis für nachhaltige Textilien, verfügbar unter: [https://www.textilbuendnis.com/wp-content/uploads/2018/02/Factsheet\\_dt.pdf](https://www.textilbuendnis.com/wp-content/uploads/2018/02/Factsheet_dt.pdf) [25.12.2021].

- BÜNDNIS FÜR NACHHALTIGE TEXTILIEN (o. J.): Unser Beitrag zu den SDGs, verfügbar unter <https://www.textilbuendnis.com/sdg-mapping/> [28.12.2021].
- BUSINESS & HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTRE (2018): Menschenrechtliche Risiken in textilen Lieferketten. Sorgfaltspflichten, Verantwortung & Engagement deutscher Unternehmen, verfügbar unter: [https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/BHRRRC\\_Menschenrechtliche\\_Risiken\\_Textil\\_OKT2018.pdf](https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/BHRRRC_Menschenrechtliche_Risiken_Textil_OKT2018.pdf) [20.12.2021].
- DER SPIEGEL (2018): Bangladesch: Wie das Rana-Plaza-Unglück Textilfabriken veränderte, verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/bangladesch-wie-das-rana-plaza-unglueck-textilfabriken-veraenderte-a-1203749.html> [29.10.2021].
- DEUTSCHE BUNDESTAG (2021): Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten, verfügbar unter: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/text.xav?SID=&tf=xaver.component.Text\\_0&toctf=&qmf=&hlf=xaver.component.Hitlist\\_0&bk=bgbl&start=%2F%2F\\*%5B%40node\\_id%3D%27940343%27%5D&skin=pdf&tlevel=2&nohist=1&sinst=01666C66](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/text.xav?SID=&tf=xaver.component.Text_0&toctf=&qmf=&hlf=xaver.component.Hitlist_0&bk=bgbl&start=%2F%2F*%5B%40node_id%3D%27940343%27%5D&skin=pdf&tlevel=2&nohist=1&sinst=01666C66) [12.01.2022].
- DRENGNER, Jan/GRIESE, Kai-Michael (2016): Nachhaltige Veranstaltungen statt „Green Meetings“: Eine empirische Studie zur Bedeutung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit aus Sicht von Veranstaltungsorten, München: Hochschule Worms.
- DUBIELZIG, Frank/SCHALTEGGER, Stefan (2005): Corporate Citizenship, in: Althaus, Marco/Geffken, Michael/Rawe, Sven (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs, Münster: Lit Verlag.
- EHRHARDT, Mischa/FINTHAMMER, Volker/WULF, Wilde (2021): Sozial- und Umweltstandards. Was im neuen Lieferkettengesetz steht – und was nicht, verfügbar unter: <https://www.deutschlandfunk.de/sozial-und-umweltstandards-was-im-neuen-lieferkettengesetz-100.html> [30.12.2021].
- EMONS, Oliver/FULDA, Barbara/KLENGEL, Ernesto/SCHIETINGER, Marc (2021): Soziale Standards in Lieferketten - Ein Überblick über Instrumente und Ansätze, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- EVANGELISCHE KIRCHE IN DEUTSCHLAND (EKD) (2019): Mode um jeden Preis? Menschenrechte in der Textilindustrie, verfügbar unter: [https://saubere-keidung.de/wp-content/uploads/2018/10/menschenrechte\\_textilindustrie\\_2018.pdf](https://saubere-keidung.de/wp-content/uploads/2018/10/menschenrechte_textilindustrie_2018.pdf) [20.12.2021].
- FANDEL, Günter/GIESE, Anke/RAUBENHEIMER, Heike (2009): Supply Chain Management: Strategien - Planungsansätze - Controlling, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- FIGGE, Frank/SCHALTEGGER, Stefan (1999): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung, Lüneburg: Universität Lüneburg und Pictet & Cie.
- FLADERER, Johannes-Paul/KURZMANN, Ernst (2020): Supply Chain Management : a reader for supply chain managers, Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- FREEMAN, Edward R. (1984): Strategic management. A stakeholder approach, Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, Milton (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. Corporate ethics and corporate governance, verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> [18.12.2021].
- GANSE, Joachim/WERHAHN, Florian/GSCHMACK, Sigrid (2012): Nachhaltigkeit im Supply Chain Management, Wiesbaden: Springer-Gabler.
- GERMANWATCH (2021): Was das neue Lieferkettengesetz liefert – und was nicht, verfügbar unter: <https://www.germanwatch.org/de/20324> [19.01.2022].
- GESAMTVERBAND DER DEUTSCHEN TEXTIL- UND MODEINDUSTRIE E.V. (2017): 2017 - Die deutsche Textil- und Modeindustrie in Zahlen, Berlin: Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V.
- GLINSKI, Carola (2018): UN-Leitprinzipien, Selbstregulierung der Wirtschaft und Deliktsrecht: Alternativen zu verpflichtenden Völkerrechtsnormen für Unternehmen? In: Krajewski, Markus (Hrsg.): Staatliche Schutzpflichten und unternehmerische Verantwortung für Menschenrechte in globalen Lieferketten, Bd. 2., Erlangen-Nürnberg: FAU University Press.
- GILBERT, Dirk Ulrich (2021): Powerpoint-Folien aus der Vorlesung „Einführung in die Wirtschafts- und Unternehmensethik“ im Sommersemester 2021, Hamburg: Universität Hamburg, beim Autor verfügbar.
- GUNKEL, Christoph (2010): Krieg in der Nordsee - Besetzung der Brent Spar, in: DER SPIEGEL, verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/geschichte/besetzung-der-brent-spar-a-948877.html> [26.12.2021].
- HANDFIELD, Robert/SROUFE, Robert/WALTON, Steven (2005): Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 14, S. 1-19.
- HEINRICH, Peter (Hrsg.) (2018): CSR und Fashion: Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), Berlin, Heidelberg: Springer-Gabler.
- HERKOMMER, Erwin (2004): Der aktuelle Begriff. Nachhaltigkeit. In: Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestages, Nr. 6., Berlin: Dt. Bundestag, Wissenschaftliche Dienste.

- HOFBAUER, Günter/GLAZUNOVA, Anna/HECHT, Dirk (2015): Strategische Lieferantenauswahl, Ingolstadt: Technische Hochschule Ingolstadt.
- HOFMANN, Sandra/SCHOLZ, Richard/KÖSTER, Robert/HRYHOROVA, Hanna/SELBIG, Amanda (2021): Soziale Standards in globalen Wertschöpfungsstrukturen. Empirische Analyse der globalen Lieferketten ausgewählter Wirtschaftszweige Deutschlands, Nr. 213, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- INITIATIVE LIEFERKETTENGESETZ (2021): Wir brauchen ein Lieferkettengesetz, verfügbar unter: <https://lieferkettengesetz.de/fallbeispiel/made-in-pakistan/> [15.12.2021].
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (1998): Erklärung der IAO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und ihre Folgemaßnahmen, verfügbar unter: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-berlin/documents/normativeinstrument/wcms\\_193727.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-berlin/documents/normativeinstrument/wcms_193727.pdf) [26.12.2021].
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (2017): Global Estimates of Modern Slavery: forced labour and forced marriage, Geneva: International Labour Organization and Walk Free Foundation.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION / UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND (2021): Child Labour: Global estimates 2020, Trends and the road forward. Geneva, New York: International Labour Office / United Nations Children's Fund (UNICEF). Verfügbar unter: <https://data.unicef.org/resources/child-labour-2020-global-estimates-trends-and-the-road-forward/> [03.01.2022].
- JENTJENS, Sara/MÜNCHOW-KÜSTER, Alessa (2012): Ein Nachhaltigkeitskonzept für Supply Chains, Essen: Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement.
- KEPPLINGER, Mathias (2018): Unternehmen erleiden durch Skandale Image-Verluste, verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/reputationsmanagement/media-relations/-unternehmen-erleiden-durch-skandale-image-verluste-/15780352> [13.01.2022].
- KIND, Martina (2021): Lieferkettengesetz - Mehr Respekt, bitte, verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/lieferkettengesetz-unternehmen-ausland-textilindustrie-1.5336393> [22.12.2021].
- KOCH, Walter J. (2006): Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen: die strategische Logik der Integration, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- KOHLER, Klaus (2009): Global Supply Chain Design – Konzeption eines Optimierungsmodells für die Gestaltung globaler Wertschöpfungsstrukturen, in: Bogaschewsky, Ronald/Eßig, Michael/Lasch, Rainer/Stölzle, Wolfgang (Hrsg.): Supply Management Research, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- KRAJEWSKI, Markus (2018): Staatliche Schutzpflichten und unternehmerische Verantwortung für Menschenrechte in globalen Lieferketten, Nürnberg-Erlangen: FAU University Press.
- KUGELER, Martin (2012): Supply Chain Management und Customer Relationship Management - Prozessmodellierung für Extended Enterprises. In: Becker, Jörg/Kugeler, Martin/Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- LUTTER, Marcus (1975): Die rechtliche Struktur multinationaler Unternehmen, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH, Verlagsgruppe Bertelsmann GmbH.
- MÜLLER, Gerd (2021): Viele Vorreiter-Unternehmen setzen auf faire Lieferketten, verfügbar unter: <https://www.nachhaltigkeitspreis.de/news/news/viele-vorreiter-unternehmen-setzen-auf-faire-lieferketten-interview-mit-dr-gerd-mueller/> [15.12.2021].
- MÜLLER, M. (2005): Informationstransfer im Supply Chain Management, Aufl. 1., Oldenburg: Deutsche Universitätsverlag.
- OTT, Martin (2022): Das Ranking der größten Modemarken, verfügbar unter: <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/umsatz-ranking-tw-ranking-luxus-laeuft-online-waechst-221583> [12.01.2022].
- PECHENA, Ganna (2014): Instrumente zur Unterstützung der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit im Lieferantenmanagement, Hamburg: Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.
- PETERS, Theresa (2014): Nachhaltiges Wirtschaften an ausgewählten Punkten der Supply Chain am Beispiel des Lebensmittelsektors, Berlin: Institut für Nachhaltigkeit der HWR Berlin.
- PETERSEN, Moritz/BROCKHAUS, Sebastian Kersten, Wolfgang (2015): Nachhaltigkeit als Zieldimension in der Entwicklung von Konsumgütern, Hamburg: Technische Universität Hamburg-Harburg / Institut für Logistik und Unternehmensführung.
- PIAZOLO, Katrin (2021): Sustainable Supply Chain Finance – ein Gewinn, verfügbar unter: <https://www.finance-magazin.de/events/structured-finance/sustainable-supply-chain-finance-ein-gewinn/> [11.01.2022].

- PICHLER, Andrea (2014): Sustainable Supply Chains: Anforderungen und zukünftige Erfordernisse für Lieferanten der MAGNA STEYR AG & Co KG, Leoben: Montanuniversität Leoben.
- PITTNER, Martin (2014): Einfluss von Corporate (Social) Responsibility auf die Reputation von Unternehmen und Marken: Green Reputation, Wiesbaden: Springer-Gabler.
- PORTER, Michael E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.
- PORZIG, Nicole (2014): Management von Nachhaltigkeit in Supply-Chain-Netzwerken. Leipzig: Leipzig Graduate School of Management Online verfügbar unter: URL: <https://d-nb.info/1060826011/34>
- RIEDEL, Donata/SPECHT, Frank (2021): Streit um Lieferkettengesetz: Heil und Müller stellen sich gegen Altmaier, verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/menschenrechte-streit-um-lieferkettengesetz-heil-und-mueller-stellen-sich-gegen-altmaier/26003264.html?ticket=ST-1557219-S4hSkztpW-DuE1E96ghjH-cas01.example.org> [15.12.2021].
- RINKER, Dr. Carola (2019): Shareholder- vs. Stakeholder-Ansatz: Bei Veränderungen ist Europa weiter als die USA, verfügbar unter: <https://www.diligent.com/de/blog/shareholder-vs-stakeholder-ansatz/> [21.01.2022].
- RUGGIE, John (2008): Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights, verfügbar unter: <https://media.business-human-rights.org/media/documents/files/reports-and-materials/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf> [30.12.2021].
- SCHMIDT, Benedikt (2013): Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl: Eine conjoint- und kausalanalytische ökonomische Untersuchung, 1. Aufl., Stuttgart: Springer-Gabler.
- SCHNEIDER Andreas/Schmidpeter René (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2. Aufl. Berlin / Heidelberg, Springer Verlag.
- SIMCHI-LEVI, David/Kaminsky, Philip/SIMCHI-LEVI, Edith (2008): Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies, 3. Aufl., Boston: McGraw-Hill Irwin.
- SKRZIPEK, Markus (2005): Der Shareholder-Value-Ansatz. In: Shareholder Value versus Stakeholder Value, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- STATISTA (2019a): Anzahl der Menschen, die in moderner Sklaverei gehalten werden (in Mio.), verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/20173/anzahl-der-menschen-die-in-moderner-sklaverei-gehalten-werden/> [20.12.2021].
- STATISTA (2019b): Umsatz der führenden Unternehmen im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland 2019, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/165604/umfrage/umsatz-der-top-10-textilhaendler-in-deutschland/> [20.01.2022].
- STATISTA (2021): Import von Textilien und Bekleidung nach Deutschland in den Jahren 2008 bis 2020, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/253796/umfrage/import-von-textilien-aus-deutschland/> [26.12.2021].
- STOUT, Lynn (2012): The shareholder value myth : how putting shareholders first harms investors, corporations, and the public, 1. Aufl., San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- UMWELT BUNDESAMT (2013): Textilindustrie, verfügbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/industriebereiche/textilindustrie> [24.11.2021].
- WENTE, Martina (2008): Kollaboratives Controlling - Controlling von Unternehmensnetzwerken folgt anderen Spielregeln als das traditionelle Controlling., In: GENIOS WirtschaftsWissen, Nr. 05/2008 vom 05.05.2008.
- WOLLERMANN, Tobias (2021): Mehr Transparenz gewinnen, verfügbar unter: <https://www.hypovereinsbank.de/content/dam/hypovereinsbank/unternehmen/pdf/nachhaltigkeit/HVB-Studie-Lieferkettengesetz.pdf> [21.01.2022].
- ZACHNER, Amira/HÄNDLER, Natascha/Litsch, Angelika (2015): Verantwortungsvolles Wirtschaften entlang der Lieferkette - Eine praktische Anleitung für Klein- und Mittelbetriebe., In: respACT – austrian business council for sustainable development, Wien: Gugler print.
- ZIMMERLI, Walther Ch/RICHTER, Klaus/HOLZINGER, Markus (2007): Corporate ethics and corporate governance. Berlin, New York: Springer.

# Rechtswissenschaftliche Beiträge der Hamburger Sozialökonomie

ISSN 2366-0260 (print) / ISSN 2365-4112 (online)

Bislang erschienene Hefte

## Heft 1

*Felix Boor*, Die Yukos-Enteignung. Auswirkungen auf das Anerkennungs- und Vollstreckungssystem aufgehobener ausländischer Handelsschiedssprüche

## Heft 2

*Karsten Nowrot*, Sozialökonomie als disziplinäre Wissenschaft. Alternative Gedanken zur sozialökonomischen Forschung, Lehre und (Eliten-) Bildung

## Heft 3

*Florian Hipp*, Die kommerzielle Verwendung von frei zugänglichen Inhalten im Internet

## Heft 4

*Karsten Nowrot*, Vom steten Streben nach einer immer wieder neuen Weltwirtschaftsordnung. Die deutsche Sozialdemokratie und die Entwicklung des Internationalen Wirtschaftsrechts

## Heft 5

*Karsten Nowrot*, Jenseits eines abwehrrechtlichen Ausnahmecharakters. Zur multidimensionalen Rechtswirkung des Widerstandsrechts nach Art. 20 Abs. 4 GG

## Heft 6

*Karsten Nowrot*, Grundstrukturen eines Beratungsverwaltungsrechts

## Heft 7

*Karsten Nowrot*, Environmental Governance as a Subject of Dispute Settlement Mechanisms in Regional Trade Agreements

## Heft 8

*Margaret Thornton*, The Flexible Cyborg: Work-Life Balance in Legal Practice

## Heft 9

*Antonia Fandrich*, Sustainability and Investment Protection Law. A Study on the Meaning of the Term *Investment* within the ICSID Convention

## Heft 10

*Karsten Nowrot*, Of “Plain” Analytical Approaches and “Savior” Perspectives: Measuring the Structural Dialogues between Bilateral Investment Treaties and Investment Chapters in Mega-Regionals

## Heft 11

*Maryna Rabinovych*, The EU Response to the Ukrainian Crisis: Testing the Union’s Comprehensive Approach to Peacebuilding

## Heft 12

*Marita Körner*, Die Datenschutzgrundverordnung der Europäischen Union: Struktur und Ordnungsprinzipien

## Heft 13

*Christin Krusenbaum*, Das deutsche Krankenversicherungssystem auf dem Prüfstand – Ist die Bürgerversicherung die ultimative Alternative?

## Heft 14

*Marita Körner*, Age Discrimination in the Context of Employment

## Heft 15

*Avinash Govindjee/ Judith Brockmann/ Manfred Walser*, Atypical Employment in an International Perspective

## Heft 16

*Cara Paulina Gries*, Gesetzliche Barrieren bei der Integration von geduldeten Flüchtlingen in den deutschen Arbeitsmarkt

## Heft 17

*Karsten Nowrot*, Aiding and Abetting in Theorizing the Increasing Softification of the International Normative Order - A Darker Legacy of Jessup’s *Transnational Law*?

## Heft 18

*Matti Riedlinger*, Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz: Implementierung von Corporate Social Responsibility Berichtspflichten in nationales Recht

## Heft 19

*Karsten Nowrot*, “Competing Regionalism” vs. “Cooperative Regionalism”: On the Possible Relations between Different Regional Economic Integration Agreements

## Heft 20

*Karsten Nowrot*, The 2017 EU Conflict Minerals Regulation: An Effective European Instrument to Globally Promote Good Raw Materials Governance?

**Heft 21**

*Karsten Nowrot, The Other Side of Rights in the Processes of Constitutionalizing International Investment Law: Addressing Investors' Obligations as a New Regulatory Experiment*

**Heft 22**

*Karsten Nowrot/Emily Sipiorski, Arbitrator Intimidation and the Rule of Law: Aspects of Constitutionalization in International Investment Law*

**Heft 23**

*Karsten Nowrot, European Republicanism in (Legitimation) Action: Public Participation in the Negotiation and Implementation of EU Free Trade Agreements*

**Heft 24**

*Karsten Nowrot, Non-Recognized Territorial Entities in the Post-Soviet Space from the Perspective of WTO Law: Outreach to Outcasts?*

**Heft 25**

*Marita Körner, Beschäftigtendatenschutz im Geltungsbereich der DSGVO*

**Heft 26**

*Vladena Lisenko/Karsten Nowrot, The 2018 Pridnestrovian Law on State Support for Investment Activities: Some Thoughts on an Investment Statute in a Frozen Conflict Situation*

**Heft 27**

*Marita Körner, Die Rolle des Betriebsrats im Beschäftigtendatenschutz*

**Heft 28**

*Nadia Kornioti/Karsten Nowrot, Looking Back to Learn for the Future?: The Work of the ILA on the Issue of Human Rights in Times of Emergency in the 1980s*

**Heft 29**

*Marita Körner, Der Betriebsrat als datenschutzrechtlich verantwortliche Stelle*

**Heft 30**

*Karsten Nowrot/Emily Sipiorski, (De-) Constitutionalization of International Investment Law?: Narratives from Africa*

**Heft 31**

*Felix Boor, Die beschleunigte Landreform Mugabes vor deutschen Gerichten - der „Hamburger Kaffeestreit“*

**Heft 32**

*Karsten Nowrot, Corporate Legal and Social Responsibility as an Issue of International Investment Agreements: A Suitable Role Model for the WTO Legal Order?*

**Heft 33**

*Julius Adler, Der Grundsatz der „Full Protection and Security“ im internationalen Investitionsschutzrecht - Bedeutung in Theorie und Praxis*

**Heft 34**

*Sebastian Barth, Gefangenearbeit: Meilen- oder Stolperstein der Resozialisierung? Eine rechtliche Betrachtung von Gefangenearbeit in Bezug auf das Resozialisierungsziel*

**Heft 35**

*Karsten Nowrot, Das gesellschaftliche Transformationspotential der Sustainable Development Goals: Völkerrechtliche Rahmenbedingungen und außerrechtliche Nachhaltigkeitsvoraussetzungen*

**Heft 36**

*Karsten Nowrot, Illegal Trade in Wild Animals and Derived Products during Armed Conflicts: What Role for International Wildlife Agreements?*

**Heft 37**

*Emily Sipiorski, The Seabed and Scientific Legitimization of International Law: Transforming Narratives of Global Justice*

**Heft 38**

*Matti Riedlinger, Mitwirkung des Betriebsrats im Insolvenzplanverfahren*

**Heft 39**

*Karsten Nowrot, „Long Live Deglobalization“ vs. „Free Trade Saves Lives“: Die Rolle des Internationalen Wirtschaftsrechts in Zeiten der Corona-Krise*

**Heft 40**

*Emily Sipiorski, Cocoa and International Law: Some Remarks on the Contradictions and Symmetry in the Role of Private Actors in Elevating and Unifying Standards*

**Heft 41**

*Karsten Nowrot, Vertragskonkurrenz zwischen Menschenrechtsverträgen und Wirtschaftsabkommen in der internationalen Rechtsordnung: Überlegungen zu einem aktuellen völkervertragsrechtlichen Hierarchisierungskonzept*

**Heft 42**

*Felix Boor*, Das Vertragsverletzungsverfahren gegen das ungarische Hochschulgesetz und seine Auswirkungen auf die Internationalisierung des Europäischen Verwaltungsrechts

**Heft 43**

*Kerrin Kobes*, Selbstbestimmung am Lebensende - Eröffnete das BVerfG die Tür einer Suizidassistentz für psychisch Erkrankte?

**Heft 44**

*Laura Kristin Hass*, Infektionsschutzgesetz: Verhältnismäßigkeit von Grundrechtseinschränkungen am Beispiel von Kontaktbeschränkungen  
*Fulya Zeiml*, Die Verfassungsmäßigkeit von Ausgangssperren anlässlich der Corona-Pandemie

**Heft 45**

*Ferdinand Schönberg*, Sanktionen im Sozialrecht: Änderungsvorschlag zur Vereinbarkeit mit dem Grundrecht auf Gewährleistung eines menschenwürdigen Existenzminimums

**Heft 46**

*Kristina Hellwig/Karsten Nowrot*, Towards Investors' Responsibilities in International Investment Agreements – A Path for China?

**Heft 47**

*Kai-Oliver Knops*, Whatever it takes? - Zur (Un-) Wirksamkeit der Umlage von sog. "Negativzinsen" auf Kreditinstitute und deren Kunden im EURO-Raum

**Heft 48**

*Joana Kimmich*, Die Corona-Pandemie als Stunde der Exekutive – Verfassungsrechtliche Überprüfung der Impfpriorisierung