VORFAHRT FÜR MENSCHENRECHTE

Ein Leitfaden zur Umsetzung
menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten
im Transport- und Logistiksektor

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 2

EINLEITUNG 3

SORGFALTSPFLICHTEN IN TRANSPORT UND LOGISTIK 4

FAIR ÜBERS MEER – HANDELSSCHIFFFAHRT 4

AUF EUROPAS STRASSEN: STRASSENGÜTERTRANSPORT 5

DER SORGFALTSPFLICHTENPROZESS IN DER UMSETZUNG 7

SCHRITT 1: VERANKERUNG DER MENSCHENRECHTLICHEN SORGFALT IM UNTERNEHMEN 8

SCHRITT 2: ANALYSE UND BEWERTUNG MENSCHENRECHTLICHER RISIKEN 10

SCHRITT 3: BESEITIGUNG, MINDERUNG UND VERMEIDUNG VON NEGATIVEN AUSWIRKUNGEN 12

SCHRITT 4: NACHVERFOLGUNG DER UMSETZUNG UND DER ERZIELTEN ERGEBNISSE 14

SCHRITT 5: KOMMUNIKATION ÜBER DIE UMGESETZTEN MASSNAHMEN UND DIE ERGEBNISSE 16

SCHRITT 6: WIEDERGUTMACHUNG IN KOOPERATION MIT RECHTEINHABENDEN LEISTEN 18

LINK – CONTAINER – ÜBERGREIFENDE LITERATUR 20

IMPRESSUM 20

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BHRRC	Business &Human Rights Resource Center
BIMCO	The Baltic and International Maritime Council
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
ITF	International Transport Workers' Federation
ILO	International Labour Organisation / Internationale Arbeitsorganisation
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
MLC	Maritime Labour Convention / Seearbeitsübereinkommen
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
UN	Vereinte Nationen
UNGC	United Nations Global Compact
UNGP	United Nations Guiding Principles / UN-Leitprinzipien Wirtschaft & Menschenrechte
UNCTAD	Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung

Foto Cover: unsplashed.com/Rangi Siebert

EINLEITUNG

Bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten von Unternehmen hat der Transport- und Logistiksektor lange Zeit ein Schattendasein geführt. Das seit 2023 gültige deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) schien hier Abhilfe zu schaffen: Das Bewusstsein für die Notwendigkeit, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten wahrzunehmen, stieg in der Transport- und Logistikbranche, aber auch bei deren Auftraggeber*innen, die die Branche als ihre direkten Geschäftspartner*innen stärker in ihre eigenen Sorgfaltspflichtenprozesse integrierten. Doch der heftige Gegenwind aus Teilen von Wirtschaft und Politik, die das LkSG seit 2024 als ‚Bürokratiemonster' verzerrt darstellten, führte dazu, dass die neue Bundesregierung die im LkSG möglichen Sanktionen weitgehend aussetzen und die Berichtspflichten bis zur Umsetzung der EU-Lieferkettenrichtlinie (CSDDD) abschaffen will (vgl. BHRRC 2025).

Da aber - unbenommen der Situation auf gesetzlicher Ebene in Deutschland bzw. der EU - die Unternehmensverantwortung zur Minimierung menschenrechtlicher Risiken laut der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (BMZ 2025) sowie der OECD-Leitlinien für Sorgfaltspflichten von Unternehmen (OECD 2018) bestehen bleibt, sollten Unternehmen in der aktuell rechtlich unsicheren Situation ihre Sorgfaltspflichten weiterhin wahrnehmen bzw. damit beginnen, sie umzusetzen.

Die Bedeutung des Transport- und Logistiksektors für die Minimierung menschenrechtlicher Risiken in globalen Lieferketten kann eigentlich nicht unterschätzt werden: Für jede Lieferkette, ob im Agrarsektor, in der verarbeitenden Industrie oder beim Handel mit Rohstoffen bilden Transport und Logistik die verbindenden Elemente. Dass die richtigen Produkte zum richtigen Preis in der passenden Qualität zu einem genauen Zeitpunkt in der richtigen Menge am richtigen Ort sind – dafür sorgen Transport und Logistik. Und dafür sind Knowhow, Vernetzung und eine hohe Effizienz nötig (vgl. Ferenschild / Knoke 2023: 4ff.). Um diese Aufgaben zu erfüllen, haben die meisten Unternehmen zentrale Bereiche der Logistik an spezialisierte Dienstleister ausgelagert.

Während einerseits viele dieser Dienstleister mittelständisch geprägt und also nicht unmittelbar vom LkSG oder der CSDDD betroffen sind, gibt es in der Transport- und Logistikbranche auch zahlreiche große Player, die den gesetzlichen Sorgfaltspflichten direkt unterliegen. Zu diesen zählen große Reedereien wie Hapag Lloyd oder globale Dienstleister wie DHL oder DB Cargo. Wenn diese großen Unternehmen, aber auch die Auftraggeber, deren Produkte transportiert werden sollen, ihre menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten wahrnehmen wollen, müssen sie ihre direkten Geschäftspartner, die oft die mittelständischen Transport- und Logistikdienstleister sind, in ihre Risikoanalyse einbeziehen. Mittelbar sind also auch kleine und mittelständische Unternehmen, die sog. KMU, von LkSG und CSDDD betroffen.

Das Bundesamt für Ausfuhrkontrolle (BAFA) arbeitet bereits seit ca. zwei Jahren an einer Handreichung zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten im Straßengüterverkehr. Unser Plan war es, mit unserem Leitfaden an die BAFA-Handreichung anzuknüpfen und diese um den internationalen Schiffstransport zu ergänzen. Da sich das Erscheinen der Handreichung aber weiter verzögert, möchten wir nun mit diesem Dokument den Unternehmen, die menschenrechtliche Risiken im Transport- und Logistiksektor bearbeiten und minimieren wollen, eine erste Orientierung bieten. Dabei konzentrieren wir uns auf zwei große Teilbereiche des Sektors: die internationale Handelsschifffahrt und den Straßengüterverkehr. Zwar wäre es auch wichtig, Orientierung für die Berücksichtigung von Menschenrechten beim lokalen Transport in den Produktionsländern zu bieten. Doch sind diese Transportwege und -bedingungen noch häufig unbekannt. SÜDWIND wird aber in den kommenden Jahren versuchen, diese Wissenslücke zumindest im Ansatz zu schließen.

Die folgenden Seiten geben zunächst jeweils einen groben Einblick in die menschenrechtliche Situation im Bereich der internationalen Handelsschifffahrt und des Straßengüterverkehrs in Deutschland / Europa. Anschließend gibt es eine Schritt-für-Schritt-Übersicht über den sechsteiligen, risikobasierten Sorgfaltspflichtenprozess, wie ihn die OECD vorgeschlagen hat – ein Vorgehen, das in vielen Sektoren angewendet wird und breite Anerkennung findet. Zu jedem Schritt haben wir Tipps und/oder hilfreiche Links gesammelt. Die fiktive UNTERWEGS Group begleitet uns durch alle sechs Schritte als Fallbeispiel.

Auch wenn die Perspektiven sich unterscheiden, versuchen wir praktische Hinweise zu formulieren, die sowohl für Logistikdienstleister selbst als auch für auftraggebende Unternehmen nützlich sind. Am Ende tragen beide Parteien eine Verantwortung dafür, dass Menschenrechtsverletzungen in der Logistikkette verhindert werden. Ein kooperatives Miteinander ist daher von zentraler Bedeutung, eine gemeinsame Perspektive möglicherweise ein erster Schritt.

SORGFALTSPFLICHTEN IN TRANSPORT UND LOGISTIK

FAIR ÜBERS MEER – HANDELSSCHIFFFAHRT

Mehr als 80 % der international gehandelten Güter werden per Schiff transportiert (vgl. Ferenschild / Knoke 2023: 24). Auf Frachtern, Containerschiffen oder Tankern werden Erdöl, Baumwolle, Bekleidung, Autos, Computer oder Bananen um die Welt geschifft. In den Darstellungen der globalen Lieferketten dieser Produkte ist der Schiffstransport jedoch selten abgebildet. Und in die Risikoanalysen der meisten Unternehmen findet eine Analyse der Arbeitsbedingungen auf Handelsschiffen selten Eingang. Als Grund hierfür spielt auch der bei manchen Unternehmen geringe Anteil von Transportdienstleistungen im Verhältnis zum gesamten Beschaffungsvolumen eine Rolle. Doch wird dies der Schwere der Risiken in dieser Branche nicht gerecht.

ARBEITSRECHTLICHE RISIKEN IN DER INTERNATIONALEN HANDELSSCHIFFFAHRT

Knapp 1,9 Mio. Menschen, viele von ihnen aus dem Globalen Süden, arbeiten in der globalen Schifffahrtsindustrie (vgl. UNCTAD 2023). Der Frauenanteil unter ihnen ist mit weniger als 2 % sehr gering. Hierfür gibt es verschiedene Gründe, darunter auch das Risiko von sexueller Belästigung und Übergriffen auf See (vgl. UNCTAD 2024: 114)

Die wichtigsten Herkunftsländer der Seeleute sind die Philippinen, China, Indien, Indonesien und Russland (Angaben für 2023; vgl. Ahmed 2025). Seeleute werden häufig von Agenturen angeworben, die sowohl Vermittlungsgebühren verlangen als auch die Kosten für die Anreise zum Schiff und nötige Visa in Rechnung stellen, obwohl diese Praxis rechtswidrig ist (vgl. ITF 2022: 20). Die Arbeit auf See beginnt so für viele häufig schon mit einer Schuldenfalle. Neben harter, körperlicher Arbeit auf den Schiffen wird von überlangen Arbeitstagen, ausbleibenden, zu geringen oder ungleichen Lohnzahlungen, mangelhafter Verpflegung, einbehaltenen Pässen oder fehlender medizinischer Versorgung berichtet (vgl. Surtees 2013: 97ff). Von solchen Bedingungen sind vor allem Menschen aus vulnerablen Gruppen betroffen, die ihre Rechte nicht kennen und auf See arbeiten wollen, um der Armutsfalle zu entkommen. Und diese Bedingungen herrschen nicht nur auf Schiffen ausländischer Reedereien. Ausbeuterische Arbeitsbedingungen können auch bei europäischen bzw. deutschen Reedereien vorkommen, wie das Beispiel der Reederei Blumenthal zeigt. Der Internationalen Transportarbeiter Gewerkschaft (ITF) wurde berichtet, dass es an Bord von Blumenthal-Schiffen Zwang zu Überstunden, nicht ausgezahlte Löhne, Diskriminierung und mangelhaften Zugang zu Nahrung und Wasser für die Crew gäbe (vgl. World Maritime News 2019).

Foto: unsplashed.com/timelab

Ob Corona, der russische Krieg gegen die Ukraine oder die Huthi-Attacken, die die Durchfahrt durch den Suez-Kanal riskant machen – die letzten Jahre boten zahlreiche Verschärfungen für die Situation von Seeleuten: Crewwechsel wurden durch diese Risiken erschwert, weswegen Seeleute auch über das Auslaufen ihrer Verträge hinaus an Bord bleiben müssen, zum Teil mehr als die Höchstdauer von 11 Monaten. Die Corona-bedingte Situation hat sich zwar entschärft, doch die anderen Risiken bestehen fort. Hierzu zählen zum Beispiel die verstärkten Angriffe auf Schiffe in Krisenregionen oder die prekäre Situation von Seeleuten, deren Schiffe von den Eigentümer*innen aus ökonomischen Gründen aufgegeben wurden. Manche Seeleute harren monatelang auf diesen verlassenen Schiffen aus – in der Hoffnung, ausstehende Löhne doch noch zu erhalten (vgl. ITF 2021; Engelhardt 2025).

RECHTLICHER RAHMEN

Die teils prekären Situationen von Seeleuten haben zur Verabschiedung des Seearbeitsübereinkommen (MLC – Maritime Labour Convention) durch die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) geführt (vgl. ILO Normlex 2025). Im Jahr 2013 trat es in Kraft, Deutschland und weitere 109 ILO-Mitgliedsstaaten haben das Übereinkommen ratifiziert (Stand: Mai 2025). Es formuliert Mindestanforderungen für die Arbeit auf Schiffen in den Bereichen Mindestalter, Arbeitsbedingungen, Unterbringung, Mindestlohn, Gesundheits- und Sozialschutz, aber auch einen Anspruch auf Heimschaffung nach weniger als zwölf Monaten auf See.

Die Lehren aus der COVID-Pandemie führten dazu, dass sich Regierungen, Seeleute und Reedereien auf die Stärkung von Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen auf den Schiffen im Seearbeitsübereinkommen der ILO einigten. Weitere Erweiterungen betreffen die Verbesserung der medizinischen Versorgung von Seeleuten an Land und bessere Kommunikationswege mit ihren Angehörigen (vgl. UNCTAD 2022: XXIV). Letztere beinhalten die Verpflichtung der Reedereien, auf den Schiffen Internet zur Verfügung zu stellen.

Neben diesem arbeitsrechtlichen Rahmen steht die Internationale Transportarbeitergewerkschaft (ITF) zum Abschluss von Tarifverträgen auf Handelsschiffen bereit, die über den Mindeststandard des Seearbeitsübereinkommens hinausgehen.

Neue Richtlinien und Gesetze, die menschenrechtliche Sorgfaltspflichten von Unternehmen branchenübergreifend rechtlich verpflichtend machen, sind in den letzten Jahren auf deutscher und europäischer Ebene hinzugekommen. Zu diesen zählen das oben schon genannte LkSG und die CSDDD. Wie deren Umsetzung in Bezug auf die internationale Handelsschifffahrt durch Unternehmen aussehen kann, dazu geben die folgenden Seiten eine Hilfestellung.

AUF EUROPAS STRASSEN – STRASSENGÜTERTRANSPORT

Von den Häfen werden die Waren über Binnenschiffe, die Bahn oder LKWs zu ihrem weiteren Bestimmungsort transportiert. Bei über 70% der Verkehrsleistung kommt hierbei der LKW zum Einsatz (vgl. KBA 2022: 243). Unternehmen beauftragen für den Transport ihrer Waren in der Regel Speditionen, sogenannte Generalunternehmer oder Verbunddienstleister. Sie fungieren oft als Transportvermittler und führen den Auftrag nicht notwendigerweise selbst aus, sondern vergeben ihn weiter an ein Subunternehmen, den Frachtführer. Selbst hier kann es noch zur Weitervergabe eines Transportauftrags kommen, ggf. auch über eine Transportbörse. Durch diese Dienstleisterstruktur von Sub-Subunternehmen entsteht ein hohes Maß an Intransparenz. Die schlimmsten Menschenrechtsverletzungen geschehen innerhalb dieser Strukturen in der tieferen Lieferkette bei den Subunternehmen (vgl. ELA 2022).

Viele der Subunternehmen stammen aus Osteuropa. Obwohl es sich um EU-Mitgliedstaaten handelt und die Richtlinien der EU mit dem Mobilitätspakt gut und eindeutig sind, halten sich viele nicht an geltendes Arbeitsrecht, und das teils auch bewusst und mit krimineller Energie. Es geht hier nicht darum, eine ganze Branche pauschal zu verurteilen. Aber die schlimmsten Arbeits- und Menschenrechtsverletzungen sind so weit verbreitet und gut dokumentiert, dass der Transport der Waren als Risikobranche angesehen werden muss, wenn es darum geht, den Sorgfaltspflichten angemessen nachzukommen. Für Unternehmen ist der Zugriff auf die tiefergehende Lieferkette (Tier-n) in dieser Dienstleistungsstruktur besonders herausfordernd.

ARBEITSRECHTLICHE RISIKEN IM (EUROPÄISCHEN) STRASSENGÜTERVERKEHR

Zur Sicherstellung einer guten Logistik setzen Unternehmen auf ein hohes Maß an Flexibilität, die Beauftragung von Subunternehmen zur optimalen Auslastung und dem Ausgleich von Belastungsspitzen gehört dazu. Gleichzeitig herrscht ein immenser Preisdruck bei der Vergabe, die behördlichen Kontrollen auf deutschen Straßen sind schwach und Strafen so gering, dass es lukrativer ist, Gesetze zu umgehen. Zu den Missständen im Straßengüterverkehr gehören u.a.:

- lange Arbeitszeiten und unbezahlte Überstunden, auch unter Umgehung der gesetzlich vorgeschriebenen Lenk- und Ruhezeiten sowie der vorgeschriebenen Mindestlöhne,
- Arbeitszeitmodelle, deren Ausgestaltung einen zusammenhängenden Erholungsurlaub verhindert, indem z.B. einzelne Urlaubstage für die freie Woche verrechnet werden,

- niedrige Löhne, teils auch einbehaltene Löhne, z.B. im Falle einer Kündigung, oder die widerrechtliche Anrechnung von Spesen, Anwerbe- oder sonstiger Gebühren auf die Mindestlöhne,
- schlechte Infrastruktur für die notwendigen Pausen, fehlende Parkplätze und unsichere und unhygienische Bedingungen auf den Rastplätzen und den Ladestationen,
- Umgehung von gesetzlichen Vorgaben, z.B. auch durch die Aushändigung falscher Dokumente und falscher Arbeitszeitdokumentation,
- Einsatz von Arbeitnehmer*innen aus Drittstaaten ohne ausreichende Papiere.

Quellen: De Smedt / De Wispelaere 2020; Weirich / Wahl 2022

Fernfahrer*innen, die in Deutschland Waren auf- oder abladen, haben in den meisten Fällen Anspruch auf den deutschen Mindestlohn. Monatslöhne, die gemessen an einer regulären Arbeitswoche auf einen Stundenlohn um zwei Euro hinauslaufen, sind jedoch keine Einzelfälle. Die vorrangig osteuropäischen Arbeitskräfte und zunehmend Angehörige von Drittstaaten leben monatelang fernab ihrer Heimat und schlafen zu jeder Jahreszeit im Fahrerhaus ihrer Lkws. Die hygienischen Bedingungen an den Parkplätzen, aber auch an den Auf- und Abladestationen, an denen die Fahrer*innen teils sehr lange Wartezeiten hinnehmen müssen, sind schlecht, mit nur eingeschränktem Zugang zu Toiletten und Waschmöglichkeiten. Hinzu kommen Sprachbarrieren bei den Arbeitskräften sowie Unkenntnis über ihre Rechte. Die ITF hat sogar Merkmale von Zwangsarbeit und Menschenhandel ausgemacht, wonach Arbeitskräfte aus den Philippinen von Vermittlungsagenturen unter Vortäuschung falscher Tatsachen nach Westeuropa gelockt werden und hier unter verheerenden Bedingungen arbeiten müssen. (vgl. ITF o.J.b: o. p.; Afanasjew/Lobenstein 2022: o. p.). Wie in der Handelsschifffahrt, kann auch hier die Anrechnung von Gebühren für die Anwerbung in eine Schuldenfalle führen.

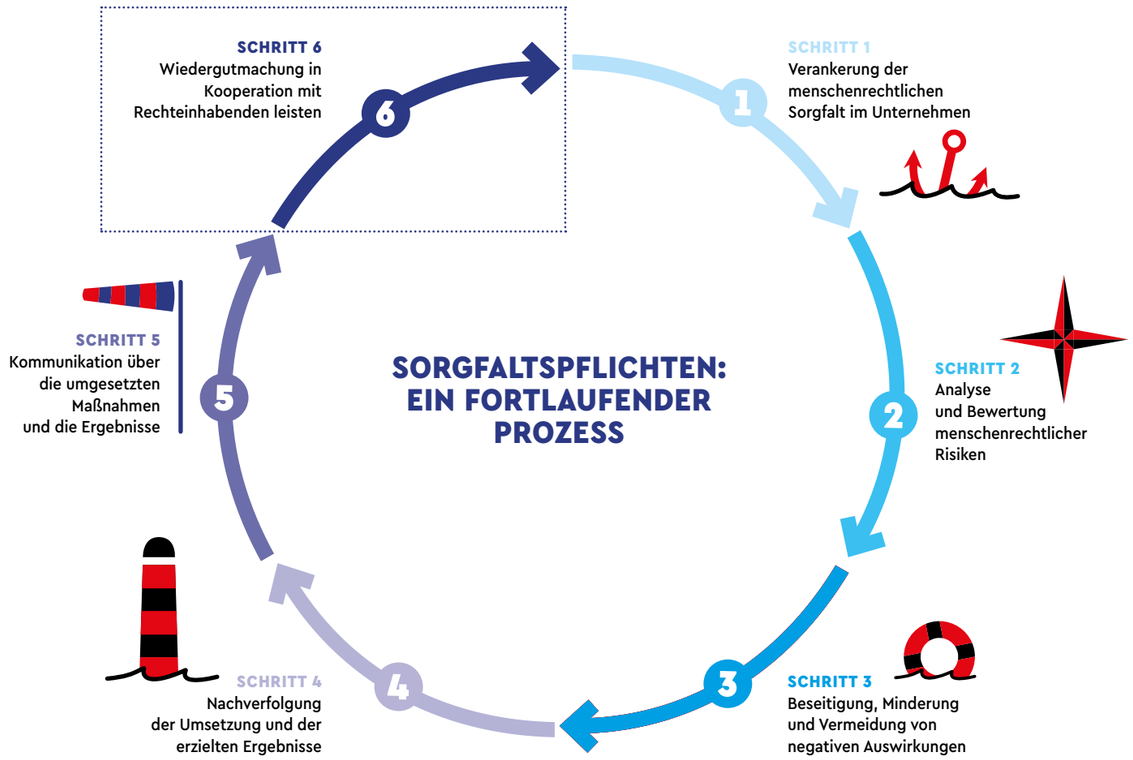
RECHTLICHER RAHMEN

Die menschenrechtlichen Risiken und Verletzungen sind nicht Ergebnis mangelnder Regulatorik. Im Gegenteil: mit dem Mobilitätspakt wurde in der EU auch für den grenzüberschreitenden Verkehr eine gute rechtliche Grundlage geschaffen, die viele der existierenden Missstände klar adressiert. Hierin wurden die Entsenderichtlinie der EU für grenzüberschreitenden Güterstraßenverkehr (EU 2020/1057), die Marktregeln und Kabotagevorschriften (EU 2020/1055) sowie die Verordnung zu Lenk- und Ruhezeiten (EU 2020/1054) zusammengeführt.

In der Hoffnung auf mehr Transparenz, regeln viele beauftragende Unternehmen Untervergaben in Vertragsklauseln, die Herausforderung besteht hier in der Nicht-Einhaltung solcher Klauseln. Die Realität auf deutschen Straßen zeigt, dass insbesondere ausländische Arbeitskräfte, deren Anteil im Straßengütertransport verhältnismäßig hoch ist, nicht ausreichend vor Missbrauch in einer intransparenten Lieferkette geschützt sind. Sprachbarrieren und mangelnde Kenntnisse über die eigenen Rechte, fehlende juristische Begleitung sowie starke Abhängigkeiten durch die Verknüpfung von Arbeitsplatz und Aufenthaltsrecht erschweren zusätzlich ihren Zugang zu Recht und Justiz.

Foto: unsplashed.com/ Marcin Jozwiak

DER SORGFALTSPFLICHTENPROZESS IN DER UMSETZUNG



Der folgende Überblick über eine empfehlenswerte Strukturierung der Umsetzung von Sorgfaltspflichten im Unternehmen orientiert sich an den sechs Schritten, die die OECD zur Durchführung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten vorschlägt (vgl. OECD 2018). Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass keine Momentaufnahme der menschenrechtlichen Situation festgehalten und eventuell zertifiziert wird, sondern transparent über laufende Unternehmensprozesse und -aktivitäten zur Risikoerhebung und -minimierung berichtet wird. Um dies überzeugend zu tun, sollten Unternehmen in den oben im Kreisdiagramm genannten Schritten vorgehen.

Wie das Kreisdiagramm verdeutlicht, ist dies ein kontinuierlicher (auch Lern-)Prozess, bei dem die verschiedenen Elemente ineinandergreifen. So ergeben sich die zu ergreifenden Maßnahmen aus der Bewertung der Risiken. Deren Nachverfolgung und die Wirksamkeitsmessung wiederum fließen nicht nur in die Kommunikation, sondern auch in die erneute Bewertung der Risiken und Erstellung der weiteren Maßnahmen, inkl. der Anpassung von Managementsystemen, ein. Ein solcher Prozess ist ausreichend, um die (künftigen) gesetzlichen Anforderungen zur Wahrnehmung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten durch Unternehmen zu erfüllen. Kleine und mittelständische Unternehmen, die laut der Gesetzgebung nicht unmittelbar berichtspflichtig sind, können von diesem Prozess im eigenen Unternehmen dennoch profitieren, weil sie das eigene Geschäft und Geschäftsumfeld auf menschenrechtliche Qualität hin überprüfen und ihren Unternehmensbeitrag zu einer nachhaltigen Gestaltung der Wirtschaft nachweisen können.

Im Folgenden werden die sechs Prozessschritte mit Hilfe von Leitfragen genauer ausgeführt. Die jeweiligen Leitfragen bilden eine erste Hilfestellung und insofern lediglich eine Auswahl möglicher Leitfragen / Handlungsfelder. Dabei konzentrieren wir uns auch für das Fallbeispiel auf Aspekte rund um die Lohnsituation, da diese für beide Sektoren – die Schifffahrt und den Straßengüterverkehr – ein erhebliches Risiko für Rechtsverletzungen birgt. Zugleich wirkt sich hier die Einkaufs- und Vergabepraxis des berichtenden Unternehmens direkt aus.

SCHRITT 1

VERANKERUNG DER MENSCHENRECHTLICHEN SORGFALT IM UNTERNEHMEN

WAS?

Grundlage des Sorgfaltspflichtenprozesses sollte die nach außen kommunizierte Verpflichtung des Unternehmens sein, Menschenrechte in seinen Lieferketten und bei Transport und Logistik zu achten und Risiken zu minimieren (Grundsatzerklärung). Die Grundsatzerklärung sollte auch skizzieren und darlegen, wie das Unternehmen dieser Verantwortung nachkommt, indem sie die relevanten Menschenrechtsthemen, Auswirkungen im Zusammenhang mit der eigenen Geschäftstätigkeit und die (potenziell) betroffenen Personengruppen benennt. Die Erklärung dient auch dazu, daraus resultierende Erwartungen an die Beschäftigten und Lieferanten zu formulieren und die Sorgfaltsprozesse zu beschreiben. Da der Transport- und Logistikbereich wegen schwerwiegender und mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretender menschenrechtlicher Risiken als Risikobranche gewertet werden kann, sollten die Grundsatzerklärungen großer Speditionen und Reedereien, aber auch die der beauftragenden Unternehmen auf die jeweiligen Risiken verweisen.

Die Erstellung einer solchen Erklärung ist eine Querschnittsaufgabe im Unternehmen. Alle relevanten Abteilungen im Unternehmen, die mit der Auswahl von Transport- und Logistikdienstleistungen zu tun haben, sollten in die Erstellung der Erklärung, der Festlegung von Zuständigkeiten und der inhaltlichen Verankerung in allen relevanten Abteilungen involviert sein. Wichtig ist aber, bereits zu Beginn die Unterstützung der Unternehmensleitung für diesen Prozess zu erlangen. Die Grundsatzerklärung muss abschließend von der Unternehmensleitung verabschiedet und unterzeichnetet werden. Sie spiegelt die Grundwerte der Unternehmensphilosophie wider und ist somit ein Aushängeschild für das unternehmerische Handeln. Daher sollte man sich Zeit für die Erstellung nehmen und die Grundsatzerklärung nach innen und nach außen vermitteln. Damit die Grundsatzerklärung ein gelebtes Dokument wird, fließen deren Inhalte in betriebliche Managementsysteme und Politiken (z. B. Richtlinien, Verhaltenskodizes, Vertragsklauseln oder Vergabeunterlagen) ein.

WIE?

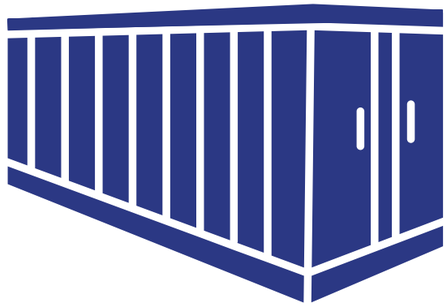
- **Welche Policy** hat das Unternehmen bisher in Bezug auf Transport- und Logistikdienstleistungen verfolgt? Inwiefern berücksichtigen bestehende Grundlagen wie Richtlinien oder Verhaltenskodizes die Logistikdienstleistungen?
- **Welche Rolle** spielen darin Arbeits- und Menschenrechte bei den Geschäftspartnern, z.B. bei den Transport- und Logistikdienstleistern? Spiegeln die **Lieferantenkodizes** die Risiken wider?
- **Wer ist zuständig** für die Auswahl der **Transport- und Logistikdienstleister** und **welche Kriterien** werden dabei angelegt?
- **Wer muss unternehmensintern** bei der Entwicklung der neuen **Menschenrechts-Policy** involviert werden? (Management, Einkaufsabteilung, Produktplanung, Marketing, Betriebsrat, CSR-Abteilung, ...)
- **Welche Schulungen** gab es in der Vergangenheit für wen, um menschenrechtlichen Risiken zu begegnen und inwiefern müssen hier in Zukunft auch die Transport- und Logistikdienstleistungen stärker berücksichtigt werden?
- **Welche externen Stakeholder** könnten relevante Rückmeldungen geben? (Expert*innen, Gewerkschaften, ...)
- **Wer kommuniziert die neue Policy** an wen und wie? (Geschäftspartner, Belegschaft, Belegschaft der Geschäftspartner, externe Stakeholder, Öffentlichkeit, ...)

POTENZIELL BETROFFENE GRUPPEN

Quelle: Eigene Darstellung nach UNGC 2019

TIPP!

▸ **Reihenfolge beachten:**
Da die Grundsatzerklärung zu Menschenrechten auf der Grundlage bestehender Risiken entlang der Wertschöpfungskette basieren sollte, kann es sinnvoll sein, zunächst die Risikoanalyse (Schritt 2) durchzuführen, bevor Sie mit der Erstellung der Grundsatzerklärung beginnen.



LINK-CONTAINER

Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte:
Für diesen und alle folgenden Schritte bietet der KMU-Kompass eine detaillierte und interaktive Anleitung.
OECD-Leitfaden (2018):
Der Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln bietet ebenfalls eine Schritt-für-Schritt-Anleitung durch den Sorgfaltspflichtenprozess, beginnend bei der Verankerung im Unternehmen.
United Nations Global Compact (2015):
How to develop a Human Rights Policy.
BMAS (2022):
Handlungsanleitung zum Kernelement Grundsatzerklärung (Branchendialog Automobil).
Bündnis für nachhaltige Textilien (2022):
Eine Policy entwickeln und umsetzen - Leitfaden.
All Aboard Alliance (2024):
Sustainable Crewing Guidelines. Die Richtlinien zielen darauf ab, das Wohlbefinden der Besatzung auf Schiffen zu verbessern.

FALLBEISPIEL

Die Spedition **UNTERWEGS Group** beschäftigt über 5.000 Mitarbeitende in Deutschland und Polen. Als Verbunddienstleister arbeitet das Unternehmen mit eigenem Fuhrpark sowie mit fremden Ressourcen in einem internationalen Netzwerk. Um flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu können, werden viele Logistik- und Transportaufträge in einem offenen Verbund organisiert, mit häufig wechselnden Vertragspartnern, sowohl auf Kunden- als auch auf Zulieferseite. Es existiert bereits eine Umweltrichtlinie, eine Antikorruptions-Richtlinie und ein Verhaltenskodex für Vertragspartner. Keine der Grundlagen verfügt jedoch über ein klares Bekenntnis zur Einhaltung von Menschenrechten und der ILO-Kernarbeitsnormen. Nachdem Missstände sowohl bei der Untervergabe von Straßengütertransportleistungen als auch in der internationalen Handelsschifffahrt publik wurden, hat ein Kunde von der UNTERWEGS Group Informationen über ihr Vorgehen zum Thema Menschenrechte angefragt. Das Unternehmen will nun in einer eigenständigen Grundsatzerklärung die Lücke schließen. Dabei soll auch auf die bereits bestehenden Richtlinien verwiesen werden. Im Nachgang werden auf allen relevanten Ebenen Schulungen zur Sensibilisierung und Verankerung der Grundsatzerklärung in der Belegschaft durchgeführt und diese auch an die Lieferanten kommuniziert. Die UNTERWEGS Group weist die Kund*innen auch darauf hin, dass die neue Grundsatzerklärung im Netz öffentlich zugänglich ist.

UNTERWEGS–GROUP

SCHRITT 2

ANALYSE UND BEWERTUNG MENSCHENRECHTLICHER RISIKEN

WAS?

Das Kernstück eines fortlaufenden Sorgfaltspflichtenprozesses ist die Analyse und Priorisierung der menschenrechtlichen Risiken und (potenziell) nachteiliger Auswirkungen, zu denen das Unternehmen mit seiner Geschäftstätigkeit, seinen Produkten oder Dienstleistungen beiträgt. Ohne gründliche Analyse büßen die nächsten Schritte an Glaubwürdigkeit ein. Die Ergebnisse der Risikoanalyse fließen nicht nur in die Erstellung der Grundsatzerklärung ein. Sie sind insbesondere auch die Grundlage für die zu entwickelnden Präventions- und Abhilfemaßnahmen (Schritt 3), können aber beispielsweise auch genutzt werden, um Beschwerdemechanismen zielgerichteter auszugestalten. Die Risikoanalyse muss regelmäßig erneut durchgeführt werden und insbesondere auch anlassbezogen, z.B. wenn eine Expansion in neue Länder oder der Erwerb von Beteiligungen geplant sind.

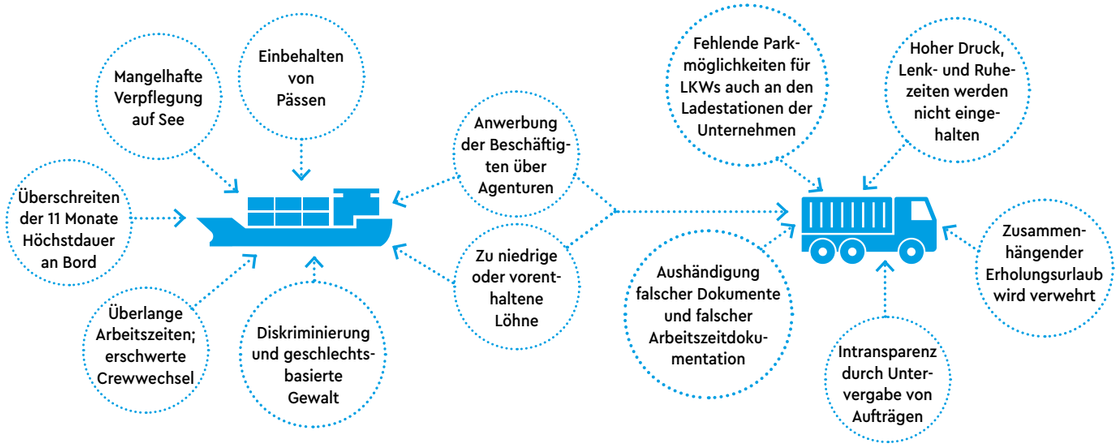
Viele (insbesondere berichtspflichtige) Unternehmen haben eine solche Risikoanalyse in den vergangenen Jahren für die Produktionsstätten und Rohstoffe ihrer Lieferketten verstärkt vorgenommen. Dabei waren aber Transport- und Logistikdienstleistungen bislang kaum auf dem Radar. Die Logistik spielt oft auch in der nachgelagerten Lieferkette eine wichtige Rolle. Mittelfristig ist der Blick in die gesamte Lieferkette nötig, begonnen werden kann beim eigenen Beitrag (1. Was sind die Risiken; 2. Was ist der eigene Beitrag zu diesen Risiken über die eigenen Einkaufs- bzw. Vergabepraktiken?) und bei den direkten Geschäftspartnern. Die Analyse sollte alle menschenrechtlichen Risiken des betreffenden Transport- und Logistikschritts in der jeweiligen Region und die Überprüfung, ob die jeweiligen Risiken bei den eigenen Geschäftspartnern bestehen, umfassen. Nach vollständiger Erhebung und der Feststellung von Risiken kann je nach Schwere und Wahrscheinlichkeit des Missstands eine Priorisierung erfolgen.

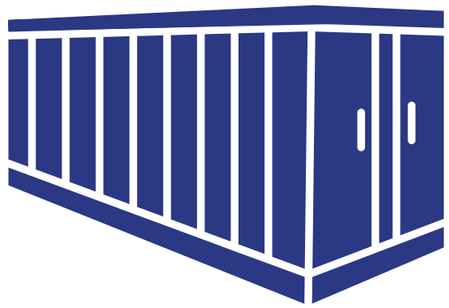
Nicht jedes Risiko muss sofort adressiert werden. Doch die Risiken, die besonders schwer sind (wie z.B. Hinweise auf Verletzung der ILO-Kernarbeitsnormen oder Gefährdung von Leib und Leben der Beschäftigten) oder zu denen das Unternehmen einen eigenen Verursachungsbeitrg leistet, sollten zeitnah behoben bzw. bearbeitet werden. Führen Sie hier eine vertiefte Risikoanalyse durch und binden Sie so weit wie möglich externe Expertise und Betroffene mit ein (Prinzip der Angemessenheit).

WIE?

- **Wer sind die direkten Geschäftspartner?** Das beinhaltet für die Frachteigner Transparenz über die beauftragten Speditionen / Reedereien / Generalunternehmen und für die berichtspflichtigen Logistikunternehmen Transparenz über die beauftragten Subunternehmen. Falls Speditionen in den Produktionsländern zu den direkten Geschäftspartnern zählen, müssen auch diese aufgelistet werden.
- **Welche menschenrechtlichen Risiken** werden durch die eigene Geschäftspraxis verursacht? Für Frachteigner: Welche Anreize für oder gegen gute Arbeitsbedingungen werden beim Geschäftspartner, dem Logistikunternehmen, gesetzt? Für das Logistikunternehmen: Welche Risiken müssen auch für Beschäftigte in den Subunternehmen und ggf. auch in den Produktionsländern in den Blick genommen werden?
- **Welche menschenrechtlichen Risiken** sind beim Geschäftspartner bzw. der Region / Branche, in der er angesiedelt ist, bekannt? (Auslagerung von Aufträgen, Nutzung von Billigflaggen, Lohnsituation, Tarifverträge, ...)
- **Welche Risiken** müssen priorisiert bearbeitet werden? Dies richtet sich nach Schwere (Ausmaß, Umfang und Unumkehrbarkeit), nach der Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der Einflussmöglichkeit.
- **Wo gibt es Unterstützung bei der Risikoanalyse und -priorisierung?** (siehe Tipp)
- **Wer sollte bei der Risikoanalyse und -priorisierung unbedingt gehört werden?** (Zuständige für Beschaffung bzw. Auftragsvergabe im eigenen Unternehmen, Geschäftspartner, Betroffene, Gewerkschaften, Expert*innen der jeweiligen Branche wie z.B. die Deutsche Seefahrermission, Faire Mobilität...).

DIE WICHTIGSTEN RISIKEN IN DER TRANSPORT- UND LOGISTIKBRANCHE





LINK-CONTAINER

- BMAS (2022): Handlungsanleitung zum Kernelement Risikoanalyse (Branchendialog Automobil)
- CSR Risiko-Check: zur einfachen Identifizierung von länder- und branchenspezifischen Risiken
- Paris MoU Datenbank: Hier werden Auffälligkeiten staatlicher Schiffsprüfungen gelistet.
- BHRRC Business and Human Rights Ressource Centre: Umfassende Sammlung von Nachrichten über die Menschenrechtspraktiken und -auswirkungen von Unternehmen
- Bündnis für nachhaltige Textilien (2020): Risiken ermitteln und priorisieren. Der Leitfaden blickt primär auf Risiken im Textilsektor. Die Struktur aus der OECD-Guidance ist aber auch für Transport und Logistik hilfreich.

TIPPS!

- **Sektorspezifische Fragebögen** können den Prozess der Risikoanalyse systematisieren, indem sie branchenspezifische Risikoprofile stärker berücksichtigen und relevante Informationen von Lieferanten und Geschäftspartnern gezielt erfassen.
- **Neue KI-gestützte Software** kann bei einem ersten Risiko-Screening zur Erstellung der Risikoanalyse wertvolle Hinweise liefern, die eigene vertiefte Analyse und die Priorisierung aber nicht ersetzen.
- Für die **Risikoanalyse** und ihre Bewertung sind die Stimmen der Betroffenen wichtig. Unterstützung leisten Instrumente wie social@risk™, entwickelt von der Non-Profit-Organisation Globalworks (https://www.globalworks.se/).
- Ein gut ausgestalteter und zugänglicher **Beschwerdemechanismus** kann auch wertvolle Eingaben von Betroffenen ans Licht bringen.

FALLBEISPIEL

Die UNTERWEGS Group hat bei ihrer Risikoanalyse festgestellt, dass die Reederei, mit der sie kooperiert, ihre Schiffe zum Teil ausgeflaggt hat und zur Anheuerung der Crews Agenturen genutzt werden. Zu einigen der Crewing-Agenturen liegen Berichte über hohe Vermittlungsgebühren und einbehaltene Löhne vor. Geschäftspartner der Unterwegs Group, die im Straßengütertransport für die Group tätig sind, beschäftigen LKW-Fahrer*innen aus dem nicht-europäischen Ausland, bei denen das Risiko niedriger Löhne unterhalb der in Deutschland gültigen Mindestlöhne erhöht ist. Die UNTERWEGS Group priorisiert daher im weiteren Verlauf das Risiko Vorenthalten eines angemessenen Lohns bei den von ihr beauftragten Sub-Unternehmen und Reedereien.

UNTERWEGS–GROUP

SCHRITT 3

BESEITIGUNG, MINDERUNG & VERMEIDUNG VON NEGATIVEN AUSWIRKUNGEN

WAS?

Die im vorigen Schritt vorgenommene Risikoanalyse und -priorisierung bildet die Grundlage für die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Beseitigung, Minderung und Vermeidung dieser Risiken (Aktionsplan). Risiken, deren Ausmaß und Umfang besonders schwerwiegend sind oder wo unumkehrbarer Schaden eintreten kann, müssen priorisiert werden. Entscheidend ist auch die Eintrittswahrscheinlichkeit für das identifizierte Risiko. Wenn Menschenrechtsprobleme in der anvisierten Branche aber allgemein bekannt sind, wie im internationalen Schiffstransport und im Straßengüterverkehr, muss von einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit ausgegangen werden.

Die verschiedenen Leitfäden und Regularien sehen dabei das Prinzip „Befähigung vor Rückzug“ vor. Das heißt, dass ein Abbruch der Geschäftsbeziehung immer das Mittel letzter Wahl ist und nur dann eingesetzt wird, wenn alle Versuche der Risikominderung scheitern. Auch ein solcher Schritt muss sorgfältig abgewogen werden (responsible exit). Vorrang haben immer Maßnahmen zur Risikominderung und Verbesserungen beim Geschäftspartner, auch wenn ggf. die Geschäftsbeziehung während der Bemühungen zur Risikominderung temporär ausgesetzt werden kann.

Planung und Umsetzung der Maßnahmen erfordern einen klaren Fahrplan mit Zeitzielen und Zuständigkeiten. In diesem Schritt geht es nicht nur um unternehmensinterne Anpassungen, sondern auch um den direkten Dialog mit dem Geschäftspartner, in dessen Geschäftsfeld das Risiko besteht (z.B. vorenthaltene Löhne).

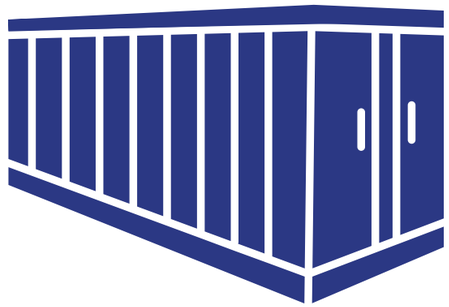
Die Maßnahmen sollten so ausgestaltet werden, dass sie an den Ursachen des Problems ansetzen und wirkungsorientiert sind. So kann es z.B. sein, dass die Einführung von Vertragsklauseln durch den Frachteigner zum Verbot der Weitergabe von Transportdienstleistungen das Problem nicht beheben kann, weil diese vom Transportdienstleister umgangen werden, da er ohne Unterauftragsvergabe den Auftrag ökonomisch sinnvoll nicht ausführen kann. Die Einführung von Vertragsklauseln wäre in diesem Fall nur wirkungsorientiert, wenn sie auch andere Parameter wie angepasste Preiskalkulationen oder Fristen für die Transportdienstleistung einbezieht.

In diesem Schritt sollten auch Indikatoren (KPI – Key Performance Indicators) definiert werden, mit denen im nächsten Schritt die erfolgreiche Umsetzung des Aktionsplans gemessen werden kann. Wichtig ist, diese Indikatoren wirkungsorientiert zu formulieren, was in der Regel erst möglich ist, wenn ein verlässliches Informationssystem zu den bestehenden Risiken aufgebaut wurde.

Sollte das eigene Einflussvermögen als zu gering eingeschätzt werden, so entbindet dies nicht von der Verantwortung. Hilfreich kann in einem solchen Fall die Kooperation mit anderen Unternehmen aus der Branche sowie Stakeholdern in dem Sektor sein, mit denen gemeinsam das Einflussvermögen deutlich gesteigert werden kann.

WIE?

- **Wer im eigenen Unternehmen** muss an der Festlegung einer angemessenen Reaktion zur **Bearbeitung der priorisierten Risiken** beteiligt werden?
- **Welche Schulungen** sind nötig oder müssen entsprechend angepasst werden, um alle relevanten Abteilungen zur Umsetzung der Strategie zu befähigen?
- **Müssen neue Leitlinien entwickelt** oder angepasst werden, um Risiken präventiv besser zu begegnen?
- **Welche Geschäftsprozesse** müssen ggf. geändert oder angepasst werden, um nachteilige Auswirkungen zu vermeiden oder zu mindern (z.B. beim Vertrieb, beim Einkauf etc.)?
- **Wer ist zuständig für die Abstimmung mit dem Geschäftspartner** zur Umsetzung des Fahrplans, zur Anwendung neuer Kriterien und Erfüllung von Vertragsklauseln?
- **Welche Rechteinhabenden und möglichen Stakeholder** müssen zur Erstellung einer guten Strategie konsultiert werden und wie kann dies erfolgen?
- **Wie** lässt sich das **Einflussvermögen** durch den Zusammenschluss mit anderen Unternehmen erhöhen?
- **Wie kann mit staatlichen Behörden** (z.B. Arbeitsinspektionen, Zollbehörden) bei der Umsetzung der Maßnahmen zusammengearbeitet werden?
- **Welches konkrete Ziel** soll mit dem Aktionsplan bis wann erreicht werden und mit welchen Indikatoren kann die Umsetzung gemessen werden?



LINK-CONTAINER

BMAS (2022):
Handlungsanleitung zum Kernelement Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle (Branchendialog Automobil)
Anti Slavery (2025):
How to address state-imposed forced labour in accordance with international responsible business standards
UNGC (2016):
Designing Effective Human Rights Training - Leitfaden für effektive Schulungen zum Thema Menschenrechte

TIPPS!

BEISPIELE FÜR MASSNAHMEN ZUR PRÄVENTION UND ABHILFE

- **Kriterien zur Auswahl von Vertragspartnern festlegen** und Bewertung von Bewerbern in Vergabeprozessen aufgrund von Risikopotenzial einführen.
- **Entwicklung verantwortungsvoller Einkaufspraktiken** im Bereich Logistik bzw. bei der Weitervergabe von Aufträgen.
- **Für auftraggebende Unternehmen:** Schulungen an eigenen Standorten und in der Lieferkette zur Sensibilisierung der Einkäufer von Logistikdienstleistungen zu typischen Risiken und einer verantwortungsvollen Einkaufspraxis zu ihrer Bewältigung und zur Unterstützung der Umsetzung von Sorgfaltspflichtenprozessen.
- **Für Logistikdienstleister:** Schulungen zur Sensibilisierung der Sales Teams, um im Austausch mit den Kundenunternehmen gemeinsam Verantwortung dafür zu übernehmen, dass menschenrechtliche Risiken ausgeschlossen oder minimiert werden können.
- **Auditierungen** sowie die Vereinbarung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen bei den Vertragspartnern.
- **Aufbau von längerfristigen Geschäftsbeziehungen,** verbunden mit dem Aufbau von Kapazitäten und Weitergabe von Wissen.
- **Engagement in Brancheninitiativen** oder Kooperation mit anderen Unternehmen, um Einfluss zu steigern und mit zivilgesellschaftlichen Gruppen, Gewerkschaften und internationalen Organisationen in Austausch zu treten (z. B. Fair übers Meer, Faire Mobilität).

FALLBEISPIEL

Die **UNTERWEGS Group** fährt zweigleisig. Bei den identifizierten Verdachtsfällen werden mit den Lieferanten, bei denen die Risiken identifiziert wurden, Aktionspläne mit konkreten Verbesserungen und entsprechenden Indikatoren vereinbart. Um präventiv die Risiken zu minimieren, listet die UNTERWEGS Group verschiedene Maßnahmen auf, die dem identifizierten Risiko wirksam vorbeugen können. In einem ersten Schritt entwickelt das Unternehmen neue menschenrechtsbezogene Kriterien für die Auswahl seiner Transportdienstleister, die darauf abzielen, das Risiko für das Vorenthalten angemessener Löhne bei der Auftragsvergabe an Sub-Unternehmen zu verringern.

- Die UNTERWEGS Group entwickelt und etabliert einen systematischen Onboarding-Prozess für alle potenziellen und neuen Auftragnehmer.
- Sie konzipiert Schulungen für Führungskräfte aus den relevanten Abteilungen und Disponent*innen zur weiteren Sensibilisierung und informiert sie über eine im Unternehmen geschaffene Vertrauensstelle.
- Um ein vertieftes Verständnis der negativen Auswirkungen zu erlangen, beauftragt die UNTERWEGS Group eine gewerkschaftsnahe Beratungsagentur, die direkt mit Betroffenen in Kontakt tritt.
- Das Unternehmen tritt mit einzelnen Zulieferern in Austausch zum Thema Löhne, Einkaufspraktiken und -preise und Weitervergabe von Aufträgen. Gemeinsam wird analysiert, warum es zur Weitervergabe von Aufträgen kommt.
- Aufbauend auf den Gesprächen integriert das Unternehmen in seine eigene Geschäftspraxis Preisgestaltungen, die pünktliche Zahlungen garantiert und angemessene Löhne beim Sub-Unternehmen ermöglichen (entsprechend zum eigenen Auftragsvolumen beim betreffenden Sub-Unternehmen).
- Für den internationalen Schiffstransport vereinbart die UNTERWEGS Group mit den von ihr beauftragen Reedereien verbindlich, dass die Ladungen nur auf Schiffen transportiert werden, auf denen das „ITF-Agreement" der Internationalen Transportarbeiter*innenföderation gilt.

Bei der Konzeption wird auch die Methode zur Wirksamkeitsüberprüfung inklusive relevanter Key Performance Indikatoren (KPI) erarbeitet.

UNTERWEGS–GROUP

SCHRITT 4

NACHVERFOLGUNG DER UMSETZUNG UND DER ERZIELTEN ERGEBNISSE

WAS?

Damit die unternommenen Schritte kein Strohfeuer bleiben und um sicherzustellen, dass sie an den richtigen Ursachen ansetzen, müssen sie regelmäßig und risikobasiert auf ihre Wirkung hin überprüft werden. Daher sollte die Maßnahme vom gewünschten Ergebnis her gedacht werden. Es muss zum Beispiel sichergestellt sein, dass die Verbesserung der Lohnsituation von Dauer und nicht nur auf einen kurzen Zeitraum beschränkt ist, dass alle Mitarbeitenden von der verbesserten Lohnsituation profitieren und auch Mitarbeitende in Sub-Unternehmen erfasst sind. Ziel ist also nicht die Durchführung einer Aktivität (z.B. eine Trainingsmaßnahme), sondern eine bestimmte Wirkung (z.B. existenzsichernde Löhne).

Auch die UNGP, die OECD-Leitsätze und das LkSG fordern, dass Effektivität und Wirkung der durchgeführten Maßnahmen erhoben und benannt werden sollen. Auch hier wird dem Dialog mit Rechteinhabenden auf allen Stufen des Due Diligence Prozesses ein hoher Stellenwert eingeräumt. Um die Wirksamkeit von Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu überprüfen, ist es wichtig, klare Kriterien für die Überprüfung anzulegen. Hierbei wird unterschieden zwischen:

- **aktivitätenorientierten Indikatoren**, die anzeigen, wie viele Aktivitäten z.B. an welchen Standorten durchgeführt wurden (s. Grafik: Input, Output), und
- **wirkungsorientierten Indikatoren**, die tatsächlich auf die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen abzielen: z.B. sinkende Anzahl bei geringerer Schwere der Fälle von Diskriminierung oder verbesserte Kennzahlen bei Gesundheits- und Arbeitsschutz. Der Dialog mit (potenziell) Betroffenen oder deren Vertreter*innen erleichtert die Wirksamkeitskontrolle (s. Grafik: Outcome, Impact).

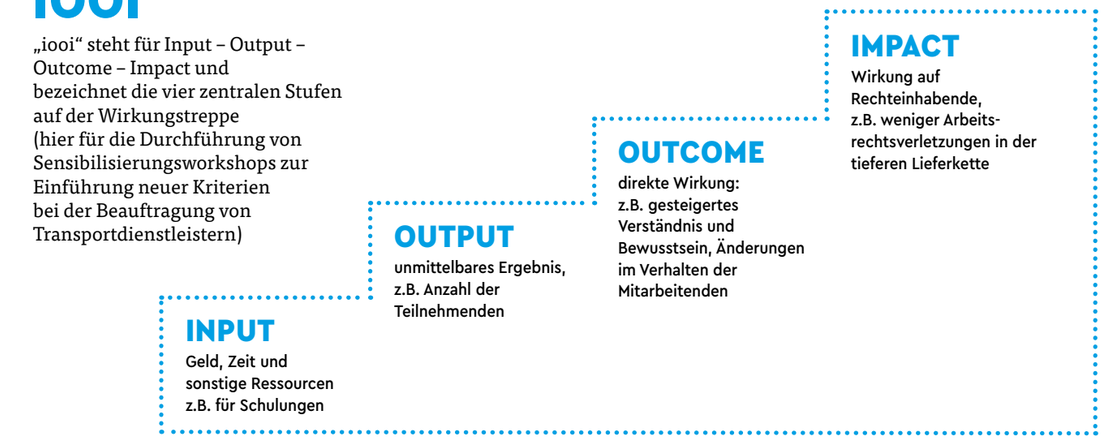
Einen wirkungsorientierten Indikator im Menschenrechtsbereich zu finden, der die Aktivität mit der Wirkung in einen klaren Kausalzusammenhang bringt, ist nicht immer einfach. In der Regel muss ein identifiziertes Risiko über Aktivitäten auf mehreren Ebenen angegangen werden, um eine Wirkung zu erzielen. Um das Risiko der vorenthaltenen Löhne auch bei Subunternehmen zu adressieren, genügt es nicht, die eigenen Mitarbeitenden über neue Kriterien bei der Vergabe zu schulen. Hier könnten z.B. auch Trainingsmaßnahmen für die direkten Zulieferer, bessere und zugängliche Beschwerdemechanismen, die Anpassung der Einkaufspraxis, langfristige Vertragsbeziehungen mit klaren Absprachen, Kontrollen an den eigenen Warenlagern etc. wichtige Bestandteile der Maßnahme sein.

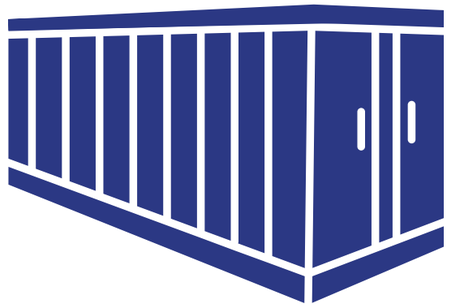
WIE?

- **Welche Maßnahmen** wurden wann von wem federführend umgesetzt? Wer war alles beteiligt?
- **Was ist der Ausgangspunkt**, gegenüber dem die eingetretenen Veränderungen gemessen werden sollen?
- **Was war das eigentliche Ziel der Maßnahme** und wie lässt sich die Erreichung der Ziele nachverfolgen? Wer ist bei der Bewertung der Effektivität eingebunden (z.B. interne oder externe Auditor*innen, Rechteinhabende oder externe Stakeholder, ...)?
- **Welche Indikatoren** können den Zusammenhang zwischen der Maßnahme und der Verringerung des Risikos in geeigneter Weise darstellen?
- **Welche Informationsquellen** gibt es, um die notwendigen Daten zu erheben (Audits, gezielte Befragungen und Feedback, Beschwerden, Datenbanken und Studien etc.)
- **Welche Veränderungen** hat die Maßnahme bei den Betroffenen bewirkt (aus Sicht des Unternehmens, der Betroffenen und ggf. unabhängiger Dritter)?
- **Was hat warum nicht funktioniert** und was lässt sich daraus für die Umsetzung weiterer Maßnahmen lernen?
- Unternehmen, die am Anfang der **Implementierung menschenrechtsrelevanter Prozesse** stehen, können anfangs voraussichtlich nicht mit Hilfe von Indikatoren über die Wirksamkeitskontrolle berichten. Hier empfiehlt sich ein Ausblick auf geplante Schritte und deren Zeithorizont (z.B. im Rahmen der Berichterstattung)

IOOI

„iooi“ steht für Input – Output – Outcome – Impact und bezeichnet die vier zentralen Stufen auf der Wirkungstreppe (hier für die Durchführung von Sensibilisierungsworkshops zur Einführung neuer Kriterien bei der Beauftragung von Transportdienstleistern)





LINK-CONTAINER

BMAS (2022):
Handlungsanleitung zum Kernelement Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle (Branchendialog Automobil) – s. Kap. 4.6
Econsense (2020):
Menschenrechte messbar machen - quantitative Indikatoren mit Fokus auf wirkungsorientierten Indikatoren
Shift (o.J.):
Indicator Design Tool - Anleitung zur Messung sowie Interpretation des Fortschritts von Maßnahmen
Bündnis für nachhaltige Textilien (2018):
Ein effektives Monitoringsystem für die eigene Lieferkette aufsetzen. Sorgfaltspflichten verstehen und umsetzen
Danish Institute for Human rights (2019):
listet Indikatoren zur Bewertung von menschenrechtlichen Praktiken von Unternehmen auf

TIPP!

- **Eine gute Nachverfolgung der erzielten Ergebnisse** hilft dem Unternehmen auch, Wirkzusammenhänge und Ursachen menschenrechtlicher Auswirkungen besser zu verstehen und so in Zukunft Risiken besser einschätzen und Maßnahmen zielgerichteter ausgestalten zu können. Sie dient also auch dazu, Management- und Sorgfaltsprozesse kontinuierlich zu verbessern.

FALLBEISPIEL

Die UNTERWEGS Group hat erkannt, dass sie auf verschiedenen Ebenen ansetzen muss, um das identifizierte Risiko angemessen zu adressieren. Für die konkreten Aktionspläne bei den identifizierten Zulieferern werden die Verbesserungen anhand der vereinbarten Indikatoren regelmäßig überprüft und ggf. nachgebessert. Darüber hinaus werden:

- das Wissen und die Einstellung der geschulten Fachkräfte regelmäßig überprüft und für die Weiterentwicklung der Maßnahme eingesetzt;
- die Informationen der gewerkschaftsnahen Beratungsagentur, die die Wahrnehmung der Betroffenen zur Wirksamkeit bestehender Präventionsmaßnahmen erhebt, ausgewertet, um ggf. Aktivitäten anzupassen;
- die Informationen aus der unternehmenseigenen Vertrauensstelle ausgewertet, um Veränderungen wahrzunehmen und ggf. neue Beschwerden in die Weiterentwicklung der Maßnahme zu integrieren;
- in gemeinsamen Gesprächen mit den ausgewählten Zulieferern die Ergebnisse von veränderten Einkaufspraktiken und -preisen auf die gezahlten Löhne und die Weitervergabe von Aufträgen analysiert;
- im Diskurs mit anderen Unternehmen die Erfahrungen der Unterwegs-Group geteilt und von den Erfahrungen anderer gelernt.

UNTERWEGS–GROUP

SCHRITT 5

KOMMUNIKATION ÜBER DIE UMGESETZTEN MASSNAHMEN UND DIE ERGEBNISSE

WAS?

Um den Sorgfaltspflichten angemessen nachzukommen, ist auch die transparente und nachvollziehbare Kommunikation zu den Risiken und Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und den hiergegen ergriffenen Maßnahmen zentraler Bestandteil. Die Berichterstattung erfolgt regelmäßig, z.B. im Rahmen von Nachhaltigkeits- oder Geschäftsberichten, die öffentlich zugänglich gemacht werden, kann aber auch ein eigenständiges Berichtsformat beinhalten. Das Ziel ist es, interne und externe Stakeholder und Rechteinhabende über die identifizierten nachteiligen Auswirkungen zu informieren, und darzulegen, wie diese Auswirkungen erhoben wurden und wie ihnen begegnet wird. Hier fließen die Informationen ein, die in den vorangegangenen Schritten erhoben und dokumentiert wurden.

Es sollten nicht nur die gesteckten Ziele kommuniziert werden, sondern vor allem auch transparent dargelegt werden, mit welchen Handlungsansätzen sie erreicht werden sollen und welche Maßnahmen bereits ergriffen worden sind. Dabei ist es wichtig, nicht nur aufzulisten, welche und wie viele Maßnahmen ergriffen wurden, sondern auch qualitativ über die Ergebnisse zu berichten, die sich beispielsweise aus der Wirksamkeitskontrolle ergeben. Wichtig ist nicht allein die Information, dass eine bestimmte Anzahl an Schulungen durchgeführt wurde, sondern auch, ob in der Summe die Aktivitäten zu feststellbaren Verbesserungen beigetragen haben (Korrelation), z.B. die Zahl der Unfälle reduziert werden konnte. Konkrete Beispiele sind hierfür sehr hilfreich. In der Berichterstattung muss deutlich werden, dass die Sorgfaltsprozesse angemessen, wirksam und nachvollziehbar sind. Dabei ist es auch sinnvoll, proaktiv mit den Stakeholdern und Rechteinhabenden in einen Dialog zu treten.

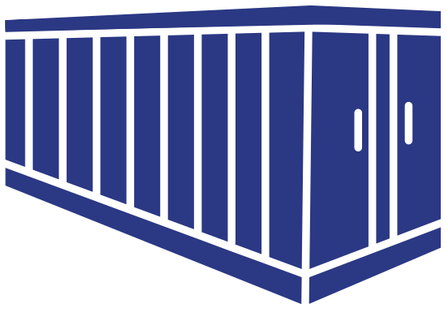
WIE?

- **Welche belastbaren Informationen** über die Identifizierung und Priorisierung von Menschenrechtsrisiken und ihr Umgang damit sind relevant und intern dokumentiert (abteilungsübergreifend Informationen bündeln)?
- **Welche dieser Informationen müssen wie aufbereitet und kommuniziert werden,** um den angemessenen Umgang mit den Sorgfaltspflichten zu dokumentieren (z.B. Schwerpunktsetzung, Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen, Schlussfolgerungen für zukünftige Maßnahmen, etc.)?
- **Anhand welcher konkreten Beispiele** (ggf. aggregiert und anonymisiert) lassen sich die Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit auf die Menschenrechte und ihr Umgang damit am besten aufzeigen?
- **Gibt es ggf. kontroverse Fragestellungen, bei denen verstärkt Rechteinhabende** und externe Stakeholder einbezogen werden müssen (z.B. über Gesprächsformate und Dialogveranstaltungen)? Wie kann sichergestellt werden, dass Kommunikationskanäle ins Unternehmen hinein für externe Stakeholder offen sind?
- **Welche Zielkonflikte** gibt es ggf. und wie werden sie aufgelöst?

TIPP!

- **Sehen Sie das Kernelement der Berichterstattung nicht als Pflichtübung** zur Weitergabe von Informationen, sondern gestalten Sie dies proaktiv als Dialog mit relevanten Stakeholdern und nutzen Sie zum Beispiel Ratingportale, um Ihr Engagement sichtbar zu machen. Sehen Sie Transparenz und offene Kommunikation als Chance, menschenrechtliche Risiken besser einzuordnen, alle Informationskanäle zu nutzen und die betriebseigenen Sorgfaltsprozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Foto: unsplashed.com/ Lukenn Sabellano



LINK-CONTAINER

BMAS (2022):
Handlungsanleitung zum Kernelement Berichterstattung (Branchendialog Automobil)
IÖW (2022):
Ranking von Nachhaltigkeitsberichten mit Beispielen für gute Nachhaltigkeitsberichterstattung.
Digitale Tools und existierende Rahmenwerke:
Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK);
Global Reporting Initiative (GRI);
UN Guiding Principles Reporting Framework (Shift und Mazars).

FALLBEISPIEL

Die UNTERWEGS Group entschließt sich dazu, den jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht zu nutzen, um über die menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse im Unternehmen zu berichten und um ein entsprechendes Kapitel zu erweitern. Das Unternehmen beschreibt den Prozess der Risikoanalyse sowie die identifizierten Risiken und begründet, warum das Risiko der vorenthaltenen Löhne priorisiert wurde. Es legt die ergriffenen Maßnahmen zur Risikoprävention und die damit verbundenen Indikatoren dar. Die UNTERWEGS Group beschreibt auch, wie sie mit den bereits eingetretenen Fällen an Lohnunterschlagung umgegangen ist. Hierfür bündelt das Unternehmen mehrere konkrete Beispiele, die die Herausforderungen und den Umgang damit sowie die konkreten Ergebnisse gut darstellen können. Nach der Fertigstellung wird der Bericht ins Englische und Polnische übersetzt und über das Intranet und interne Dialogformate gestreut. Die Webpräsenz wird so angepasst, dass der Bericht nun schnell und einfach für die allgemeine Öffentlichkeit zugänglich ist, und der Bericht wird über die sozialen Medien bekannt gemacht. Für die Zukunft plant die UNTERWEGS Group auch Dialogformate mit externen Stakeholdern.

UNTERWEGS–GROUP

SCHRITT 6

WIEDERGUTMACHUNG IN KOOPERATION MIT RECHTEINHABENDEN LEISTEN

WAS?

Wenn ein Unternehmen mit dem Sorgfaltspflichtenprozess beginnt, der der Prävention von Schäden dient, ist oftmals schon ein negativer Effekt der eigenen Geschäftstätigkeit eingetreten. Deshalb gehört es auch zu den Sorgfaltspflichten, gegebenenfalls Wiedergutmachung für entstandene Schäden zu leisten. Ziel ist es, die entstandenen Schäden für die Betroffenen wiedergutzumachen und das Risiko für ein erneutes Auftreten der Schäden zu verhindern oder so weit wie möglich zu verringern. Die entsprechenden Maßnahmen sollten dabei vor allem aus Sicht der Betroffenen bzw. unabhängiger Beobachter*innen angemessen, fair und glaubwürdig sein.

Auch für die Wiedergutmachung gilt, dass die Ausgestaltung abhängig ist vom Verursachungsbeitrag des Unternehmens. Ein Unternehmen, das den Schaden nicht direkt verursacht, aber dazu beiträgt, muss je nach Verbundenheit und Einflussvermögen auch einen Beitrag zur Wiedergutmachung leisten. Ggf. kann es helfen, das Einflussvermögen zu nutzen und zu vergrößern, um die verursachende Partei zur Beendigung der Schäden zu bewegen.

Auch bei Maßnahmen zur Wiedergutmachung sollten zur Sicherstellung der Wirksamkeit die betroffenen Personen oder deren legitime Interessenvertretungen (z.B. Gewerkschaften oder Nichtregierungsorganisationen) und Beschwerdeführer*innen einbezogen werden. Gemeinsam können Kriterien für eine als wirksame empfundene Wiedergutmachung festgelegt und Maßnahmen entwickelt werden, damit sich die Rechtsverletzungen nicht wiederholen.

WIE?

- **Welche Erkenntnisse gibt es aus den unternehmenseigenen Beschwerdekanälen,** die Wiedergutmachung für eingetretene Rechtsverletzungen zwingend erforderlich machen?
- **Was ist eine dem entstandenen Schaden angemessene** und dem eigenen Anteil an diesem Schaden entsprechende Wiedergutmachung (z.B. in Bezug auf Löhne)?
- **Welche Kommunikationsbarrieren** oder weiteren Hürden (sprachlich, kulturell, informationstechnisch, Machtasymmetrien, etc.) gibt es, die den Dialog mit den Betroffenen behindern?
- **Braucht es ggf. Mediator*innen** für den Dialog, insbesondere dann, wenn zwischen Unternehmen und Betroffenen keine Einigung hergestellt werden kann?
- **Wie lassen sich Vergeltungsmaßnahmen** gegen die betroffenen Personen verhindern?
- **Wer kann ggf. als legitime Interessenvertretung** zwischen Unternehmen und Rechteinhabenden fungieren?
- **Wie zufrieden sind die Betroffenen** mit den eingeleiteten Maßnahmen der Wiedergutmachung?

TIPP!

- **Einen operativen Leitfaden für Abhilfemaßnahmen** und den Zugang zu Abhilfe bietet die Accountability Framework Initiative (AFI). Der Leitfaden beschreibt, wie Unternehmen einen angemessenen Zugang zu Abhilfemaßnahmen und die Beseitigung von Menschenrechtsverletzungen in ihren Lieferketten und Betrieben sicherstellen können, einschließlich der Nutzung von Beschwerdemechanismen.

BEISPIELE FÜR MASSNAHMEN ZUR ABHILFE UND WIEDERGUTMACHUNG VERURSACHTER SCHÄDEN

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

Quelle: Eigene Darstellung nach BMAS 2022c

FALLBEISPIEL

Die UNTERWEGS Group hat das Risiko vorenthaltener Löhne auch deshalb priorisiert, weil konkrete Fälle bei Subunternehmen bzw. Partnern in der eigenen Lieferkette bekannt geworden sind. Das Unternehmen versucht, mithilfe des gewerkschaftsnahen Beratungspartners weitere betroffene LKW-Fahrer*innen zu identifizieren und fordert die externen Logistikunternehmen auf, die fälligen Gehälter auszuzahlen. Mit einem Subunternehmer kann eine Einigung erzielt werden, im Rahmen derer die fälligen Gehälter ausgezahlt werden. Für die Zukunft werden gemeinsam Vereinbarungen getroffen und Preise und Volumina so angepasst, dass eine fristgerechte und angemessene Auszahlung der Löhne möglich ist. In einem anderen Fall muss der Vertrag mit dem Sub-Unternehmen gekündigt werden, weil sich das Unternehmen trotz aller Bemühungen nicht einsichtig zeigt. Den betroffenen Fahrer*innen wurde fristlos gekündigt, sie sind nicht mehr auffindbar. Dieses Unternehmen erhält keine weiteren Aufträge, bis nachweislich Verbesserungen durchgeführt wurden.

Gleichzeitig startet die UNTERWEGS Group mit einem anderen Dienstleister in der Region und einer Gewerkschaft eine landesweite Kampagne zur Sensibilisierung der Fahrer*innen auf ihre Rechte, die sie auch als Sub-Auftragnehmer*innen haben und macht die existierenden Online- und Offline-Kommunikationskanäle bekannt. Es führt weiterhin Umfragen unter den Fahrer*innen durch, um die fristgerechte und angemessene Bezahlung durch die beauftragten Logistikunternehmen zu überwachen.

UNTERWEGS–GROUP

IMPRESSUM

2025-13
Bonn, September 2025

HERAUSGEBER:
SÜDWIND e.V.
Kaiserstraße 201, 53113 Bonn
Tel.: +49(0)228-763698-0
info@suedwind-institut.de
www.suedwind-institut.de

BANKVERBINDUNG SÜDWIND:
KD-Bank
IBAN:
DE45 3506 0190 0000 9988 77
BIC: GENODED1DKD

AUTORINNEN:
Sabine Ferenschild / Irene Knoke
V.i.S.d.P.: Dr. Ulrike Dufner

LEKTORAT:
Nina Giaramita

GESTALTUNG:
twotype design, Hamburg

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein der Herausgeber verantwortlich.

FÖRDERER:
Engagement Global
Stiftung Umwelt und Entwicklung

ÜBERGREIFENDE LITERATUR

BAFA (2022):
Angemessenheit - Handreichung zum Prinzip der Angemessenheit nach den Vorgaben des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes
BAFA (2023):
Handreichung – Zusammenarbeit in der Lieferkette zwischen verpflichteten Unternehmen und ihren Zulieferern
OECD (2018):
Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln
UNGC (2019):
5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens
UNGC (o.J.):
Decent Work Toolkit for Sustainable Procurement
UNGC Deutschland (2024):
Stakeholderbeteiligung bei der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht
BMAS / CSR in Deutschland - Informationsportal des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales:
Hintergrundinformationen, Leitfäden, Beratungs- und Schulungsangebote sowie Praxisbeispiele.
BMAS / CSR in Deutschland:
'Handlungsanleitungen des Branchendialog Automobil zu den fünf NAP Kernelementen

Das vollständige Literaturverzeichnis ist hier und unter diesem QR-Code abrufbar: