

Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen in globalen Supply Chains

Die Arbeitsbedingungen in den globalen Supply Chains (GSC) multinationaler Unternehmen (MNU) rücken immer wieder in den Fokus der Kritik, wenn Missstände wie unfaire Löhne, Ausbeutung oder mangelnde Arbeitssicherheit bekannt werden. Als Reaktion haben MNUs in den letzten Jahren eine Vielzahl von Ansätzen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in GSC entwickelt, die wir in diesem Beitrag vorstellen. Wir zeigen zudem, dass Probleme im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen in GSC ebenfalls Maßnahmen auf der Ebene der Branche und des Staates erfordern, um nachhaltige Verbesserungen der Situation zu erreichen. Es wird jedoch deutlich werden, dass MNUs vor allem ihre Geschäftsmodelle und damit einhergehende Einkaufspraktiken verändern müssen, um einen nachhaltigen Wandel in GSC zu befördern.



Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert, ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensethik, an der Universität Hamburg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Strategisches Management, Globale Unternehmensethik und Organisationstheorie.

Summary: The working conditions in the global supply chains (GSC) of multinational companies (MNCs) repeatedly come under scrutiny when issues such as unfair wages, exploitation, or inadequate workplace safety are exposed. We demonstrate that problems concerning working conditions in GSC require actions at the industry and governmental levels to achieve improvements in the situation. Above all, MNCs must change their business models to promote sustainable change in GSC.

Stichwörter: Globale Supply Chains, Multinationale Unternehmen, Arbeitsbedingungen, Geschäftsmodelle, Einkaufspraktiken

1. Bedeutung der Arbeitsbedingungen in globalen Supply Chains

In der zunehmend globalisierten Weltwirtschaft sind internationale Lieferbeziehungen von herausragender Bedeutung für den Erfolg vieler **multinationaler Unternehmen (MNU)**. Gleichzeitig rücken die **Arbeitsbedingungen** in diesen **globalen Supply Chains (GSC)** immer wieder in den Fokus der Betrachtung. Missstände wie unfaire Löhne, überlange Arbeitszeiten oder Ausbeutung stehen häufig im Widerspruch zu den ethischen Ansprüchen von MNU. Häufig werden auch ein Mangel an staatlicher Regulierung in den Gastländern und das Fehlen überstaatlicher Normen als Gründe für schlechte Arbeitsbedingungen angeführt (vgl. *Locke/Samel, 2018*).

Dabei scheint sich die Situation in vielen GSC in den letzten Jahren sogar noch verschlechtert zu haben, trotz einer Vielzahl von Bemühungen auf staatlicher und privater Ebene, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Eine große Zahl empirischer Untersuchungen belegt die teilweise dramatischen Zustände in GSC, in denen es nicht nur schlechte Arbeitsbedingungen und unfaire Löhne, sondern vielfach auch moderne Formen der Sklaverei wie Zwangsarbeit, Schuldknechtschaft oder sogar Menschenhandel gibt (vgl.

Herr et al., 2020; ILO, 2022; Szablewska/Kubacki, 2024; Vaughan-Whitehead, 2022).

Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag Möglichkeiten, um die Arbeitsbedingungen entlang der GSC zu verbessern. Zunächst definieren wir GSC und gehen auf problematische Arbeitsbedingungen ein. Im Anschluss diskutieren wir Ansatzpunkte auf der Ebene der Unternehmen und der Branche, bevor wir die Rolle des Staates im Rahmen der Bemühungen um bessere Arbeitsbedingungen beleuchten. In diesem Beitrag stehen gleichwohl die Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Beitrag endet mit einem Fazit und einem Ausblick.

2. Definition und Konzept der globalen Supply Chains

GSC, auch bekannt als **globale Lieferketten** oder **global Value Chains**, beziehen sich auf die Netzwerke von MNUs, Lieferanten, Logistikdienstleistern, Arbeiterinnen und Arbeitern und anderen Akteuren, die über Landesgrenzen hinweg miteinander verbunden sind, um Waren und Dienstleistungen zu produzieren, zu transportieren und zu liefern. GSC sind kein neues Phänomen, ihre strategische Bedeutung für MNUs hat in den letzten Jahren aber durch zahlreiche Krisen wie die jüngste COVID-Pandemie, den Krieg in der Ukraine oder Handelskriege dramatisch an Bedeutung gewonnen. Es ist jedoch vor allem die **Globalisierung**, welche die Entwicklung von GSC in den letzten Jahrzehnten vorangetrieben hat.

Im Hinblick auf die Diskussion der Arbeitsbedingungen lassen sich verschiedene Typen von GSC unterscheiden. Für diesen Beitrag sind insbes. die Organisation globaler Lieferketten mittels Hierarchie und sog. kaptive Value Chains von Relevanz (vgl. Gereffi/Humphrey/Sturgeon, 2005). Bei einer **Hierarchie** handelt es sich um die klassische Organisation globaler Lieferketten durch MNUs, die in den 1970er und 1980er Jahren dominierte (Vaughan-Whitehead, 2022). Bei den Zulieferern handelt es sich in diesem Fall um **eigene Produktionsstätten** der MNUs, die in Form von **Direktinvestitionen** in Gastländern angesiedelt werden. Es kommt zu einer **vertikalen Integration** bestimmter Tätigkeiten und MNUs übernehmen selbst die Verantwortung und Kontrolle bestimmter Stufen der Wertschöpfung. *HUGO BOSS* bspw. stellt laut eigenen Angaben 17 % der gesamten Produkte in eigenen Werken her. In diesen Werken entsteht Wissen über Produktionstechnologien, welches an andere Lieferanten weitergegeben wird.

Die Bedeutung hierarchisch organisierter globaler Lieferketten ist in den letzten Jahren zurückgegangen. Immer mehr MNUs nutzen neben eigenen Produktionsstätten **externe Zulieferer**, die für sie die benötigten Produkte und Dienstleistungen herstellen. Bei dem o. g. Beispiel von *HUGO BOSS* sind dies immerhin 83 % aller Lieferanten. Es

gibt aber auch MNUs wie z.B. *Nike*, die 100 % ihrer Produktion an Zulieferer ausgelagert haben. Man spricht in diesen Fällen von einer **kaptiven Value Chain**, in der die Lieferanten transaktional von großen MNUs, sog. **Lead-Firmen**, abhängig sind. MNUs besitzen die Produktionsstätten nicht, die Lieferanten sind aber auf die Aufträge der MNUs angewiesen. Eine kaptive Value Chain ist durch einen hohen Grad an **Überwachung** und **Kontrolle** sämtlicher Akteure durch die MNUs gekennzeichnet. Die Lieferanten und ihre Arbeiterinnen und Arbeiter sind daher in der GSC „gefangen“ (vgl. Herr et al., 2020; Vaughan-Whitehead, 2022).

3. Problematische Arbeitsbedingungen in globalen Supply Chains

Die **International Labour Organization (ILO)** schätzt, dass Ende 2023 mehr als 700 Millionen Jobs direkt GSC zuzurechnen waren (vgl. ILO, 2023). Obwohl einige dieser Arbeitsplätze gute Arbeitsbedingungen bieten, sind schlechte Arbeitsbedingungen weit verbreitet. **Studien** belegen, dass es in vielen Ländern zwar zu einer Reduzierung von Armut und zu einer Erhöhung der Produktivität durch GSC gekommen ist, sich die Arbeitsbedingungen jedoch nicht in gleichem Ausmaß verbessert haben (vgl. ILO, 2024; Viegeln/Huynh/Kim, 2023).

Problematische Arbeitsbedingungen in GSC resultieren insbes. aus geringen Löhnen, überlangen Arbeitszeiten, der Verletzung von Rechten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, fehlendem Gesundheitsschutz sowie mangelnder Arbeitssicherheit (vgl. Gilbert, 2019). Laut ILO kommen jedes Jahr in Zulieferbetrieben alleine mindestens 2,3 Millionen Männer und Frauen durch einen Unfall ums Leben und täglich erleiden ca. 1 Million Beschäftigte einen schweren Arbeitsunfall (vgl. ILO, 2009). Es kommt in GSC aber auch zu Zwangsarbeit, Schuldknechtschaft, Diskriminierung, Misshandlungen oder Kinderarbeit und oftmals fehlen Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Organisation (vgl. ILO, 2022). Bei den Verletzungen von Arbeitnehmerrechten handelt es sich insofern nicht selten um ernste **Menschenrechtsprobleme**, die erhebliche negative Auswirkungen auf das Leben der betroffenen Arbeiterinnen und Arbeiter haben.

Die genannten Probleme beziehen sich dabei nicht nur auf Lieferanten aus **Ländern des Globalen Südens**. Studien zeigen, dass es problematische Arbeitsbedingungen auch in klassischen Industrieländern des **Globalen Nordens** gibt (vgl. ILO, 2022). Aktuelle Beispiele dafür sind katastrophale Zustände im Hinblick auf Hygiene, Sicherheit und Arbeitszeit bei Produzenten von Luxushandtaschen in Italien, ausbeuterische Praktiken bei der Obsternnte in Frankreich oder das Einschränken von Freiheitsrechten von

Haushaltshilfen in Irland und Spanien (vgl. *European Union Agency for Fundamental Rights*, 2015; *PULS* 24, 2024).

4. Ansatzpunkte zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen in globalen Supply Chains

4.1. Ansatzpunkte auf der Ebene der Unternehmen

MNUs sollten sich mit Verletzungen der Arbeits- und Sicherheitsstandards in ihren Lieferketten auseinandersetzen, denn diese können nicht nur **rechtliche**, sondern auch **ökonomische Konsequenzen** nach sich ziehen. **Empirische Studien** belegen, dass sich die Gestaltung nachhaltiger GSC positiv auf den ökonomischen Erfolg von MNUs auswirkt (Henrich et al., 2022). Vor diesem Hintergrund und bedingt dadurch, dass das Ignorieren problematischer Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren zunehmend in den Blick der Öffentlichkeit gerückt ist, haben MNUs eine Vielzahl von Maßnahmen entwickelt, um Verbesserungen in ihren GSC zu bewirken. Wir geben im Folgenden einen Überblick über die wichtigsten **Maßnahmen** von **MNUs**, die sich unmittelbar auf die **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** bei Lieferanten in GSC beziehen. In diesem Beitrag fokussieren wir unsere Analyse auf **kaptive Value Chains**, in der **Lead-Firmen** alle wesentlichen Entscheidungen im Hinblick auf die Produktionsprozesse treffen, um das reibungslose Funktionieren der GSC sicherzustellen.

4.1.1. Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten als normative Grundlage

Ein erster Ansatzpunkt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in GSC liegt darin, dass MNUs **Menschenrechtsrisiken** nicht nur innerhalb des eigenen Unternehmens, sondern auch in ihren Lieferketten kritisch bewerten. Eine normative Grundlage für diese Forderung findet sich in den **Leitprinzipien** der **Vereinten Nationen** für **Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPs)**, die 2011 vom UN-Menschenrechtsrat verabschiedet wurden und MNUs darauf verpflichten, **menschenrechtliche Sorgfaltspflichten** zu übernehmen (vgl. *United Nations*, 2011). Dies bedeutet, dass MNUs kontinuierlich die tatsächlichen und potenziellen Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf die **Menschenrechte** identifizieren und Probleme verhindern und mildern müssen (sog. **Human Rights Due Diligence**). Wenn MNUs feststellen, dass grundlegende Menschenrechte in ihren GSC verletzt werden, müssen sie Zugang zur Abhilfe gewährleisten. Aus dieser Sorgfaltspflicht resultiert auch eine unmittelbare **Verantwortlichkeit** zur **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** in GSC. *Adidas* weist in seinen sog. „Employment Guidelines“ bspw. explizit auf die Verpflichtung hin,

eine Human Rights Due Diligence durchzuführen, und das Unternehmen schlägt Maßnahmen zur Abhilfe bei Menschenrechtsverletzungen vor.

4.1.2. Verhaltenskodizes

Ein **Verhaltenskodex (Code of Conduct)** kann definiert werden als eine Reihe von Standards, Leitlinien oder Regeln für ethisches Verhalten, die Unternehmen ihren Lieferanten als **Voraussetzung** für einen **Vertragsabschluss** auferlegen. Codes of Conduct können formell oder informell sein, viele Details enthalten oder eher breit in ihrer Anwendung sein. In den 1990er Jahren wurde *Nike* zum Aushängeschild der Anti-Sweatshop-Bewegung, als die Arbeitsbedingungen bei seinen ausländischen Lieferanten ans Licht kamen. Als Reaktion auf diese Vorwürfe entwickelten *Nike*, und kurz danach viele andere Sportbekleidungsmarken (z.B. *Adidas*, *PUMA*) und MNUs aus anderen Branchen, Codes of Conduct. In seinem Verhaltenskodex legt *Nike* z.B. **Mindeststandards** fest, die von jedem Lieferanten im Hinblick auf die Qualität der Produkte, Umweltstandards und Arbeitsbedingungen erwartet werden. Seit den 1990er Jahren sind Verhaltenskodizes zum Standard für den Umgang mit Arbeitsbedingungen in GSC geworden. In einer aktuellen Studie geben 93 % der Zulieferer in GSC an, dass sie Codes of Conduct von MNUs folgen müssen (vgl. *Vaughan-Whitehead*, 2022).

4.1.3. Audits und Kontrollen

Ein **Audit** ist ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur **Kontrolle** der Arbeitsbedingungen, um die Einhaltung von Codes of Conduct zu prüfen und zu bewerten. Audits und Kontrollen werden entweder **intern** durchgeführt, d.h. von den MNUs selbst, und es wird ein **externes Prüfunternehmen** (z.B. *TÜV*) beauftragt und bezahlt, um die Einhaltung des Code of Conduct zu überwachen, oder die Überwachung erfolgt durch **unabhängige Dritte** wie die **Fair Labor Association (FLA)**. Codes of Conduct und die damit verbundenen Überwachungs-, Prüfungs- und Berichtspraktiken sind in den letzten Jahren heftig kritisiert worden. *Kuruvilla* et al. (2020) stellen in einer Studie fest, dass die zunehmende Verwendung von Audits und Verhaltenskodizes nicht zu substantiellen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen in GSC geführt hat. Ob die Einführung von Codes of Conduct tatsächlich mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen einhergeht, scheint u.a. davon abzuhängen, wie deren Überwachung erfolgt. So kommt es bspw. auf die Dauer der Audits an und darauf, ob Audits angekündigt werden oder nicht und ob Arbeiterinnen und Arbeiter oder Manager als wesentliche Informationsquellen für die Auditoren dienen.

4.1.4. Transparenz und Berichterstattung

In den letzten Jahren steigt die Bedeutung der **Transparenz** in **GSC** an. **Stakeholder** (z.B. Kunden, NGOs oder Kapitalgeber) erwarten Informationen darüber, wo und unter welchen Umständen Produkte und Dienstleistungen hergestellt wurden. MNU's müssen deshalb eine detaillierte **Berichterstattung** über ihre **direkten (Tier 1)** und **indirekten Zulieferer (Tier 2)** sowie die **Arbeitsbedingungen** in ihren GSC erstellen. Eine gesetzlich definierte Berichtspflicht resultiert bspw. aus der **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** der Europäischen Union (EU), die seit 2023 gilt. Das Reporting geht häufig mit einem großen Aufwand für die MNU's einher und nicht wenige Firmen legen sogar die Namen und Standorte sämtlicher ihrer Zulieferer offen, um die Transparenz zu erhöhen. So hat die *Mercedes-Benz Group* nach eigenen Angaben alleine ca. 40.000 direkte Zulieferer. *PUMA* dagegen gibt an, im Jahr 2023 von lediglich 158 Tier 1 Zulieferern Waren bezogen zu haben.

Im Zuge der Berichterstattung bietet es sich für MNU's an, **Zulieferer** zu **bewerten** und zu **klassifizieren**, um das Einhalten von Umwelt-, Sozial- und Sicherheitsstandards zu gewährleisten. Instrumente, die in diesem Rahmen genutzt werden, sind bspw. die **Materialitätsanalyse**, mittels derer sich Prioritäten im Hinblick auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in GSC identifizieren lassen, oder das sog. **Supply Chain Mapping**. In diesem Fall werden sämtliche verfügbaren Informationen über Zulieferer gesammelt, um im Rahmen einer **Due Diligence** sicherzustellen, dass eine angemessene Sorgfalt im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen besteht (vgl. *Fair Labor Association*, 2017). Mittels einer Analyse der GSC und unter Einbeziehung relevanter interner und externer Stakeholder gilt es, Informationen im Hinblick auf Arbeitsbedingungen zu erheben und für das MNU wesentliche Ansatzpunkte zu deren Verbesserung zu identifizieren.

4.1.5. Kooperation und Capacity Building

Während Audits und das Reporting weiter verbessert werden können, z.B. durch unangekündigte Stichprobenbesuche, die Befragung von Arbeiterinnen und Arbeitern außerhalb einer Fabrik oder das Einholen von Informationen von Organisationen, denen die Arbeiter vertrauen (z.B. NGOs), werden MNU's nicht dazu in der Lage sein, Verbesserungen in ihren GSC alleine zu initiieren. Nur ein **kooperativer Ansatz**, der neben MNU's und ihren Lieferanten auch andere **Stakeholder** wie nationale Regierungen, lokale Gemeinschaften und Gewerkschaften einschließt, ermöglicht realistische Einblicke in lokale Arbeitsbedingungen, um diese zu verbessern. Kooperative Ansätze beziehen sich auch auf die **Teilnahme** von **MNU's** an **Multistakeholderinitiativen (MSIs)**, die wir jüngst in dieser Zeitschrift diskutiert haben

und die ebenfalls darauf abzielen, zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf globaler Ebene beizutragen (vgl. *Gilbert*, 2024). Das Engagement von MNU's in MSIs geht häufig mit einer **Zertifizierung**, **Überprüfung** und **Überwachung** von Produktionsstätten im Hinblick auf einen Katalog von grundlegenden Prinzipien einher. *HUGO BOSS* bspw. ist Mitglied in 15 verschiedenen MSIs, darunter die *Better Cotton Initiative*, das *Bündnis für nachhaltige Textilien* sowie die *FLA*.

Kooperationen und MSIs tragen zum sog. **Capacity Building** bei. Darunter versteht man, dass MNU's ihre Lieferanten bei der **Entwicklung nachhaltiger Strukturen** und **Kompetenzen** zur Einhaltung von Arbeits- und Sicherheitsstandards kollaborativ unterstützen. **Trainingsmaßnahmen** für Arbeiterinnen und Arbeiter sowie das Management bei Lieferanten, in deren Rahmen Verfahren zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen vermittelt werden, sind ein wichtiger Bestandteil des Capacity Building. Ein weiterer Baustein des Capacity Building ist die **aktive Unterstützung der Lieferanten**, indem bspw. anfallende **Kosten** für die Einhaltung von Codes of Conduct oder die Veränderung der Produktionsbedingungen zwischen MNU's und Zulieferern geteilt werden. Studien belegen, dass sich Capacity Building langfristig nicht nur positiv auf die **ökonomische Leistungsfähigkeit** von Lieferanten auswirkt, indem sie bspw. qualitativ bessere Produkte liefern, sondern auch eine **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** bewirkt (vgl. *Vaughan-Whitehead*, 2022).

4.1.6. Geschäftsmodelle und Einkaufspraktiken

Trotz der Vielzahl der Maßnahmen, die MNU's ergreifen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern, kommen Studien zu dem Ergebnis, dass sich die Situation in vielen GSC in den letzten Jahren nicht stetig verbessert, sondern teilweise sogar noch verschlechtert hat (vgl. *Herr et al.*, 2020; *ILO*, 2022; *Szablewska/Kubacki*, 2024; *Vaughan-Whitehead*, 2022). Viele Autorinnen und Autoren sind deshalb der Ansicht, dass die meisten der Missstände in GSC eher eine direkte Konsequenz der **Geschäftsmodelle** und der daraus folgenden **Einkaufspraktiken** (z.B. Lieferverträge, Auftragspezifikationen, Lieferzeiten und -kosten, Vorgabe von Codes of Conduct) der MNU's an sich sind und weniger das Ergebnis mangelhafter Codes of Conduct, dysfunktionaler Audits, schlechter Berichte oder zu geringer Regulierung (vgl. *Holzberg*, 2024; *Vaughan-Whitehead*, 2022). **Ultra-Fast-Fashion-Unternehmen** wie *Shein*, *Boohoo* oder *Asos* üben bspw. einen hohen **Preis- und Wettbewerbsdruck** auf ihre Zulieferer aus, der kaum Spielraum für die Verbesserung bestehender Arbeitsbedingungen oder Capacity Building lässt. Kollektionen, die mehrmals im Jahr auf den Markt kommen, gibt es bei diesen Firmen nicht mehr, sie bieten vielmehr täglich neue Ware an. Bei *Asos* sind

dies bis zu 4.500 Teile pro Woche und bei *Shein* sollen es sogar bis zu 10.000 neue Designs pro Tag sein. Als Konsequenz aus diesen Geschäftsmodellen ergeben sich sehr **kurze Produktions- und Lieferzeiten**, der Zwang zu sehr **niedrigen Produktionskosten** und eine **instabile Auftragsituation** für Lieferanten, da Lead-Firmen oftmals nur temporär auf sie zurückgreifen.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen liegt deshalb in einer kritischen Überprüfung der **Geschäftsmodelle** und **Einkaufspraktiken** der MNU's. Folgende **Maßnahmen** können sich positiv auf Arbeitsbedingungen in GSC auswirken:

- **Ethische Reflexion:** MNU's sollten zunächst grundsätzlich kritisch reflektieren, ob die Mittel und Wege zur Erzielung von Gewinn in ihren GSC ethisch gerechtfertigt sind.
- **Verträge:** MNU's sollten schriftliche Verträge mit Lieferanten abschließen und sicherstellen, dass Vertragsbedingungen fair sind und keine überlange Arbeitszeit, geringe Löhne oder unmenschliche Arbeitsbedingungen fördern. Verträge sollten geltende Codes of Conduct beinhalten und spezifizieren, wer mögliche Mehrkosten für Auftrags- und Terminänderungen trägt.
- **Planungssicherheit:** Laut *Vaughan-Whitehead* (2022) geben nur 17 % der Lieferanten in GSC an, dass Vorlaufzeiten für Aufträge lang genug sind. Bei der Auftragsvergabe sollten MNU's ihren Lieferanten deshalb genug Vorlaufzeiten gewähren, denn diese sind ein wesentlicher Grund für exzessive Überstunden. MNU's sollten zudem nicht permanent damit drohen, Lieferanten zu wechseln. Verträge gilt es langfristiger auszugestalten, um Lieferanten eine gewisse Planungssicherheit zu geben. *Adidas* gibt an, dass es auf langfristige Beziehungen in seiner GSC setzt und mit 65 % seiner Lieferanten schon mindestens 10 Jahre, mit 35 % sogar schon mehr als 20 Jahre zusammenarbeitet.
- **Preis:** Der Preis ist zumeist das wichtigste Kriterium beim Einkauf von MNU's in GSC und hat wesentlichen Einfluss auf den Wettbewerbsdruck und die Arbeitsbedingungen. Um auch in Zukunft Aufträge von MNU's zu erhalten, sind laut *Vaughan-Whitehead* (2022) 39 % der Lieferanten sogar dazu bereit, Preise von MNU's zu akzeptieren, die unter ihren Produktionskosten liegen. Deshalb sollten MNU's Preise zahlen, die es ihren Lieferanten erlauben, menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu gewährleisten und faire Löhne zu bieten.
- **Anreize:** Um die Zusammenarbeit zu fördern, können MNU's Anreize für Lieferanten schaffen, um deren Leistungen bei der Einhaltung grundlegender Arbeitsrechte zu verbessern. *PUMA* bietet bspw. langfristige Partnerschaften für Lieferanten an, die bei Bewertungen im Hinblick auf Umwelt- und Sozialstandards gut abschneiden.

Studien belegen, dass Lieferanten Umwelt- und Sozialstandards freiwillig verbessern, wenn sie erkennen, dass dies sich auch wirtschaftlich auszahlt, da sie von MNU's mit langfristigen und fairen Lieferverträgen belohnt werden (vgl. *Baumann-Pauly/Scherer/Palazzo*, 2016).

4.2. Ansatzpunkte auf der Ebene der Branchen

Neben den Bemühungen einzelner MNU's gibt es auch Möglichkeiten, Probleme der Arbeitsbedingungen auf **Branchenebene** anzugehen. In diesem Fall arbeiten MNU's mit anderen Unternehmen ihrer Branche zusammen, um sich auf **branchenspezifische Standards** zu verpflichten und gemeinsam Leitlinien für angemessenes Verhalten zu formulieren. Beispiele hierfür sind die **Responsible Business Alliance**, die darauf abzielt, branchenweite Standards zu sozialen, ökologischen und ethischen Fragen in den Lieferketten der Elektronik-, Einzelhandels- und Automobilbranche zu schaffen, oder der **International Council of Toy Industries (ICTI)**, der der Branchenverband für die weltweite Spielzeugindustrie ist. Im Jahr 2004 gründete der *ICTI* das *Ethical Toy Program*, das sich der Verbesserung sozialer Standards in Spielzeugfabriken weltweit verschrieben hat. Der Vorteil von Branchenkodizes liegt darin, dass sie den Druck von Lieferanten nehmen, die mit unterschiedlichen und manchmal gegensätzlichen Verhaltenskodizes konform gehen müssen, und die Belastung durch mehrfache Inspektionen reduzieren.

4.3. Ansatzpunkte auf der Ebene der Staaten

Strukturelle Probleme im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen in GSC erfordern ebenfalls **Maßnahmen auf staatlicher Ebene**, die in drei Formen auftreten. **Erstens** können Regierungen in **Ländern des Globalen Südens** Gesetze und Vorschriften zu Themen wie Gesundheits- und Sicherheitsstandards oder Mindestlöhnen erlassen oder die Umsetzung bestehender Gesetze verbessern. Bangladesch hat bspw. umfangreiche Bauvorschriften, die jedoch in der Vergangenheit oft missachtet wurden und so den Hintergrund für den verheerenden Einsturz des Fabrikkomplexes Rana Plaza am 24. April 2013 bildeten (vgl. *Gilbert*, 2019).

Zweitens können **Länder des Globalen Nordens** Gesetze erlassen, um den Import von im Ausland hergestellten Produkten zu regulieren, oder Gesetze verabschieden, um MNU's für Menschenrechtsverletzungen in ihren GSC zur Rechenschaft zu ziehen. Ein Beispiel ist das seit dem 1. Januar 2023 geltende deutsche **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)**, wonach MNU's, die unter das Gesetz fallen, für ihre unmittelbaren und mittelbaren Zulieferer Risikoanalysen anfertigen und Präventionsmaßnahmen prüfen müssen. Gesetzliche Initiativen finden sich nicht nur in

Tony's Chocolonely ist ein Unternehmen, das sich auf die Herstellung von Schokolade spezialisiert hat und gleichzeitig für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Kakaolieferkette kämpft. Im Geschäftsjahr 2023/2024 hat das Unternehmen 200 Mio. Euro Umsatz erzielt und ist damit im Vergleich zum Vorjahr um 33,2 % gewachsen.

Das niederländische Unternehmen ist bekannt für seine Mission, Schokolade 100 % sklavenfrei zu machen. *Tony's Chocolonely* zeigt, wie ein MNU durch gezielte Maßnahmen die Arbeitsbedingungen in GSC verbessern kann.

Zu den wichtigsten Maßnahmen gehören das Schaffen von Transparenz in der Lieferkette und rückverfolgbare Kakaobohnen, kooperative und langfristige Partnerschaften mit den Kakaobauern, die strenge Überwachung der GSC und die Förderung von Bildung und Schulungen vor Ort. Zudem beteiligt sich das Unternehmen am Child Labor Monitoring and Remediation System und konnte so den Anteil der Kinderarbeit in seiner Lieferkette nach eigenen Angaben von >50 % auf <5 % senken. Vor allem aber zahlt *Tony's Chocolonely* höhere Preise für Kakao, genauer gesagt, den sog. Living Income Reference Price. Dieser Preis ergänzt von der Regierung festgelegte Preise mit zusätzlichen Prämien und ermöglicht allen Kakaobauern ein existenzsicherndes Einkommen.

Tony's Chocolonely setzt sich zudem für die Entwicklung und Umsetzung von Gesetzen auf staatlicher Ebene ein und ist Mitglied der *Cocoa Coalition*. Dabei handelt es sich um eine informelle Gruppe von MNUs, Zertifizierungsorganisationen und MSIs, die kooperieren, um politische Maßnahmen innerhalb der EU mit Bezug zu mehr Nachhaltigkeit in der Schokoladenindustrie zu unterstützen.

Durch diese Ansätze gelingt es *Tony's Chocolonely*, ein Bewusstsein für die Problematik von Kinderarbeit, schlechten Arbeitsbedingungen und Sklaverei in der Schokoladenindustrie zu schaffen und konkrete Schritte zur Veränderung zu unternehmen. Auch wenn Herausforderungen und Hindernisse nach wie vor bestehen, dient das Unternehmen als positives Beispiel für andere Akteure in der Branche und zeigt, dass die Kombination aus wirtschaftlichem Erfolg und ethischer Verantwortung in GSC möglich ist.

Quelle: *Tony's Chocolonely*, 2024.

Abb. 1: Fallbeispiel *Tony's Chocolonely*

Deutschland, sondern auch in vielen anderen Ländern des Globalen Nordens, wie z.B. in Großbritannien (vgl. *Modern Slavery Act*, 2015), in Frankreich (vgl. *Corporate Duty of Vigilance Law*, 2017) oder in den USA, Kalifornien (vgl. *Transparency in Supply Chains Act*, 2010).

Drittens engagieren sich eine Reihe von **Institutionen** auf **überstaatlicher Ebene** im Rahmen der **Global Governance** dafür, eine Verbesserung der Zustände in GSC zu erreichen (Gilbert, 2024). Zu nennen sind hier bspw. die **EU** und die **Vereinten Nationen**, vor allem aber die **ILO**, die sich bereits seit 1919 darum bemüht, Regierungen, MNUs, Arbeiterinnen und Arbeiter sowie andere Stakeholder zusammenzubringen, um weltweit humane Arbeitsstandards zu entwickeln. Die große Bedeutung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen wird letztlich auch dadurch deutlich, dass die Vereinten Nationen diese Problematik in die **Sustainable Development Goals (SDGs)** aufgenommen haben. Das **SDG 8** besagt, dass „decent work for all shall be reality for workers worldwide by 2023“.

5. Fazit und Ausblick

Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in GSC können auf der **Unternehmens-** und **Branchenebene**

sowie auf der **Ebene des Staates** verortet sein. Vor allem **MNUs** bieten sich eine **Vielzahl** von **Möglichkeiten** wie Codes of Conduct, Audits, Capacity Building oder die Ausgestaltung fairer Verträge, um Arbeitsbedingungen in GSC zu verbessern. Viele MNUs haben heute transparentere Lieferketten und pflegen eine engere Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten als noch vor einigen Jahren. Studien belegen jedoch, dass es nach wie vor großen Verbesserungsbedarf im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen in GSC gibt. Auf überstaatlicher Ebene bedarf es deshalb weiterer Initiativen, z.B. durch die **ILO** oder die **EU**, und auf nationaler Ebene muss in Ländern sowohl des Globalen Südens als auch des Globalen Nordens eine zielgenauere Regulierung erfolgen. Es zeigt sich aber auch, dass MNUs vor allem ihre **Geschäftsmodelle** und die damit einhergehenden **Einkaufspraktiken** kritisch reflektieren und diese verändern müssen, um einen nachhaltigen Wandel in GSC zu befördern. Beispiele für nachhaltige Geschäftsmodelle und eine gelungene Verbesserung von Arbeitsbedingungen in GSC gibt es dabei durchaus, wie das **Fallbeispiel *Tony's Chocolonely*** zeigt (vgl. *Tony's Chocolonely*, 2025; siehe Abb. 1).

Die Führungskultur der Zukunft.



||| vahlen.de/37066235

Küchler

Weil es so nicht weitergeht

2025. 441 Seiten. Kartoniert € 34,90
ISBN 978-3-8006-7463-3

Führung im Wandel

Um den multiplen Krisen und disruptiven Veränderungen als Führungskraft entgegenzuwirken, ist die innere Entwicklung als treibende Kraft einer neuen kulturellen Evolution der Knackpunkt. Basierend auf ihrer jahrelangen Erfahrung als Entwicklungsbegleiterin von Menschen und Organisationen zeigt Barbara Küchler auf, wie Stufenentwicklung gezielt gefördert und unterstützt werden kann. Die Entwicklungsstufen bis zur Leistungskultur werden aus der Perspektive einer Führungskraft beleuchtet, die ihre Mitarbeitenden aktiv bei ihrer stufenorientierten Weiterentwicklung unterstützt.

Das Buch

zeigt auf, wie Sie selbst die Grenzen der Leistungskultur hinter sich lassen und den Übergang in eine neue Kultur meistern können – eine Kultur, die Ihnen völlig neue Handlungs- und Entfaltungsmöglichkeiten eröffnet.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de

Irrtümer, Preisänderungen und Druckfehler vorbehalten.

Preise inkl. MwSt. | 177973 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen

Literatur

- Baumann-Pauly, D., Scherer, A. G., Palazzo, G., Managing institutional complexity: A longitudinal study of legitimacy strategies at a sportswear brand company, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 137 (2016), S. 31–51.
- European Union Agency for Fundamental Rights, *Schwere Formen der Arbeitsausbeutung: Arbeitskräfte aus der EU oder Drittstaaten*, Wien 2015.
- Fair Labor Association, *Supply chain mapping, transparency and traceability 1.0: A practical guide for companies and suppliers 2017*.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., The governance of global value chains, in: *Review of International Political Economy*, 12. Jg. (2005), S. 78–104.
- Gilbert, D. U., *Sweatshops in globalen Lieferketten multinationaler Unternehmen: Eine kritische Analyse*, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 48. Jg. (2019), S. 13–18.
- Gilbert, D. U., *Die Rolle von Multistakeholderinitiativen im Rahmen der Global Governance: Relevanz, Herausforderungen und kritische Analyse*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 53. Jg. (2024), S. 4–11.
- Henrich, J., Li, J. D., Mazuera, C., Perez, F., *Future-proofing the supply chain 2022*.
- Herr, H., Teipen, C., Dünhaupt, P., Mehl, F., *Wirtschaftliche Entwicklung und Arbeitsbedingungen in globalen Wertschöpfungsketten*, Düsseldorf 2020.
- Holzberg, B., *Local understandings of decent work and the legitimacy of global labour standards: Insights from garment suppliers in Egypt and Jordan*, in: *Journal of Business Ethics*, 192. Jg. (2024), S. 689–712.
- ILO, *Facts on safety and health at work*, Online im Internet: URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_105146.pdf (Abrufdatum: 29.11.2016).
- ILO, *Global estimates of modern slavery. Forced labour and forced marriage*, Geneva 2022.
- ILO, *World employment and social outlook: trends 2023*. ILO Flagship Report 2023.
- ILO, *World employment and social outlook: trends 2024*. ILO Flagship Report 2024.
- Kuruvilla, S., Liu, M., Li, C., Chen, W., *Field opacity and practice-outcome decoupling: Private regulation of labor standards in global supply chains*, in: *ILR Review*, 73. Jg. (2020), S. 841–872.
- Locke, R. M., Samel, H., *Beyond the workplace: „Upstream“ business practices and labor standards in the global electronics industry*, in: *Studies in Comparative International Development*, 53. Jg. (2018), S. 1–24.
- PULS 24, *Sklaven-Arbeit für Dior: Das dreckige Geschäft der Luxus-Labels*, Online im Internet: URL: <https://www.puls24.at/news/entertainment/sklaven-arbeit-bei-dior-das-dreckige-geschaeft-der-luxus-labels/334078> (Abrufdatum: 4. Juli 2024).
- Szablewska, N., Kubacki, K., *Empirical business research on modern slavery in supply chains: A systematic review*, in: *Journal of Business Research*, 164. Jg. (2024), S. 1–15.
- Tony's Chocolonely, *Homepage*, Online im Internet: URL: <https://tonyschocolonely.com/de/de> (Abrufdatum: 24. März 2025).
- United Nations, *Guiding principles on business and human rights. Implementing the United Nations „Protect, Respect and Remedy“ Framework*, New York, Geneva 2011.
- Vaughan-Whitehead, D., *Behind the rise of global supply chains*, Newcastle upon Tyne 2022.
- Viegelahn, C., Huynh, P., Kim, K. B., *Jobs and global supply chains in South-East Asia*, Geneva 2023.