

# SYNTHESEBERICHT: Auswirkungen von COVID-19 auf die Textilindustrie

Erstellt von

**Christian Scheper**

*im Auftrag von FEMNET e.V.,*

*INKOTA-netzwerk e.V., SÜDWIND e.V.*



## Impressum

© FEMNET e.V., INKOTA-netzwerk e.V., SÜDWIND e.V., Bonn / Berlin 2020.

Autor: Dr. Christian Scheper (Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg-Essen) ([cscheper@inef.uni-due.de](mailto:cscheper@inef.uni-due.de))

Redaktion: Gisela Burckhardt, Sabine Ferenschild, Berndt Hinzmann, Johannes Norpoth, Lucy Xu Yang.

Design und Layout: Christian Scheper, Lucy Xu Yang, Johannes Norpoth.

Herausgeber

FEMNET e.V.

Kaiser-Friedrich-Str. 11, 53113 Bonn

Dr. Gisela Burckhardt

E-Mail: [Gisela.Burckhardt@femnet.de](mailto:Gisela.Burckhardt@femnet.de)

Tel. +49 228 18038116

[www.femnet.de](http://www.femnet.de)

INKOTA-netzwerk e.V.

Chrysanthemenstr. 1-3, 10407 Berlin

Berndt Hinzmann

E-Mail: [hinzmann@inkota.de](mailto:hinzmann@inkota.de)

Telefon: +49(0)30 - 420 8202-0

[www.inkota.de](http://www.inkota.de)

SÜDWIND e.V.

Kaiserstraße 201, 53113 Bonn

Dr. Sabine Ferenschild

Telefon: +49 (0)228-763698-0

E-Mail: [ferenschild@suedwind-institut.de](mailto:ferenschild@suedwind-institut.de)

[www.suedwind-institut.de](http://www.suedwind-institut.de)

Dr. Gisela Burckhardt, Berndt Hinzmann und Dr. Sabine Ferenschild sind die gewählten Vertreter\*innen der Anspruchsgruppe der Zivilgesellschaft im Steuerungskreis des Bündnisses für nachhaltige Textilien. Die Gruppe der zivilgesellschaftlichen Akteure im Bündnis umfasst 19 Organisationen. Dies sind neben den Herausgebern: Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V., CARE Deutschland e.V., Christliche Initiative Romero e.V., Dachverband FairWertung e.V., Das Amt für Mission, Ökumene und kirchliche Weltverantwortung der Evangelischen Kirche von Westfalen, Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI), Frauenwerk der Nordkirche, Future Fashion Forward e.V., Kampagne für Saubere Kleidung, Katholische Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd), NABU Naturschutzbund Deutschland e.V., Terre des Hommes e.V., Transparency International Deutschland e.V., VerbraucherService im KDFB e.V., Verbraucherzentrale Bundesverband, WWF Deutschland.

Gefördert durch Engagement Global gGmbH

Mit Mitteln des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein FEMNET e.V. verantwortlich. Die Erstellung der Publikation wurde von FEMNET e.V., INKOTA-netzwerk e.V. und Südwind e.V. gemeinsam in Auftrag gegeben und begleitet. Die hier dargestellten Positionen spiegeln nicht die Ansichten der Engagement Global gGmbH oder des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung wider.

# Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	<b>i</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>iii</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>v</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. COVID-19-Folgen für die textile Lieferkette</b> .....	<b>3</b>
2.1. Herausforderungen und Reaktionen bei Marken- und Einzelhandelsunternehmen .....	3
2.1.1. Anpassung von Lagerbeständen: Stornierungen und reduzierte Bestellmengen .....	5
2.1.2. Optimierung der eigenen Liquidität.....	7
2.1.3. Maßnahmen zur Lieferkettenstabilität .....	7
2.1.4. Anpassung interner Kostenstrukturen .....	8
2.2. Herausforderungen und Reaktionen bei Produktionsbetrieben .....	8
2.2.1. Strukturelle Herausforderungen .....	9
2.2.2. Akute Herausforderungen durch COVID-19.....	10
2.2.3. Reaktionen der Produktionsbetriebe.....	12
<b>3. Allgemeine und spezifische Menschenrechtsrisiken</b> .....	<b>13</b>
3.1. Beschäftigung und Löhne.....	13
3.2. Mangelnder Gesundheitsschutz .....	14
3.3. Fehlender Schutz der Rechte auf Nahrung und Wohnen .....	15
3.4. Erhöhte Risiken von Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Gewalt .....	15
3.5. Besonders betroffene Gruppen .....	15
3.5.1. Informell Beschäftigte .....	15
3.5.2. Wanderarbeiter:innen .....	16
3.5.3. Frauen .....	16
3.6. Betrachtung ausgewählter Länder.....	17
3.6.1. Bangladesch .....	17
3.6.1. Indien.....	19
3.6.2. Kambodscha .....	20
3.6.1. Myanmar .....	21
<b>4. Handlungsempfehlungen zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfalt am Ende der textilen Lieferkette</b> .....	<b>22</b>
4.1. Allgemeine Grundsätze und Orientierungen.....	23
4.2. Empfehlungen für die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfalt in der Krise .....	25
4.2.1. Einhaltung aller Gesetze und vertraglichen Vereinbarungen .....	25
4.2.2. Teilen von Kosten und Risiken .....	26
4.2.3. Verantwortungsvoller Rückzug .....	28

4.2.4.	Offenlegung auch in der Krise .....	29
4.2.5.	Erhalt von Nachhaltigkeitskapazitäten.....	30
4.3.	Neue Normalität nach der Krise: Verantwortungsvolle Einkaufspraktiken.....	30
4.3.1.	Faire Vertragsgestaltung und verantwortungsvoller Rückzug .....	31
4.3.2.	Angemessene Kostenkalkulation und Kostenaushandlung .....	32
4.3.3.	Faire Praktiken der Bestellung und Bezahlung .....	33
4.3.4.	Dialog mit dem direkten Zulieferbetrieb .....	34
4.3.5.	Aktive Koordinierung der weiteren Lieferkette .....	35
<b>5.</b>	<b>Literatur.....</b>	<b>36</b>

## Vorwort

Im Frühjahr 2020 häuften sich die Meldungen aus Indien, Bangladesch, Kambodscha und anderen Ländern, dass Bekleidungshändler und -marken aus den Zielmärkten wie Deutschland, Italien oder den USA ihre Aufträge stornierten und darauf drängten, dass bereits produzierte Ware nicht mehr ausgeliefert werde. Das war die unmittelbare Folge des Lockdowns in vielen Zielmärkten, mit dem die Corona-Pandemie eingedämmt werden sollte: Der stationäre Bekleidungshandel in den Zielmärkten musste durch den Stillstand des öffentlichen Lebens zumindest zeitweise gravierende Umsatzeinbußen hinnehmen.

Der Lockdown in den Zielmärkten hatte massive Auswirkungen auf die gesamte Lieferkette – und zugleich breitete sich das Corona-Virus auch in den Produktionsländern aus, die ebenfalls mit Lockdowns reagierten. In Indien strandeten zum Beispiel aufgrund des dortigen, extrem kurzfristig angekündigten Lockdowns zahllose Wanderarbeiter\*innen und Tagelöhner\*innen auf Busbahnhöfen und an Bahnstationen – ohne Einkommen und jegliche soziale Absicherung. Zahlreiche Tagelöhner\*innen verloren von heute auf morgen ihr gesamtes Einkommen. Löhne für bereits geleistete Arbeit wurden nicht mehr bezahlt. Die Pandemie führte in vielen Produktionsländern von Bekleidung und Schuhen zu einer Wirtschaftskrise, die zwar alle Akteur\*innen der globalen Lieferkette trifft, die Schwächsten jedoch besonders hart.

Das Bündnis für nachhaltige Textilien, gegründet, um soziale und ökologische Missstände in der Textil- und Bekleidungsproduktion gemeinsam zu bekämpfen, steht angesichts der Meldungen von nicht-bezahlten Löhnen und Entlassungen, von denen besonders gewerkschaftlich aktive Beschäftigte betroffen sind, vor einer großen Herausforderung: Die sozialen und ökologischen Bündnisziele gelten auch in Corona-Zeiten. Das Bündnis hat deshalb u.a. „Leitsätze für verantwortungsvolle Einkaufspraktiken in Zeiten von Covid-19“ formuliert und sich an verschiedenen internationalen Initiativen wie dem ILO-Call to Action beteiligt. Wohlwissend, dass die Pandemie auch für die eigenen Mitgliedsunternehmen eine große Herausforderung darstellt, geht es darum, die negativen Auswirkungen des COVID-19-Ausbruchs auf die Betriebe und Arbeiter\*innen in der Lieferkette zu begrenzen und zu mildern.

In der Überzeugung, dass dafür eine systematische Analyse der Auswirkungen der Pandemie auf die Beschäftigten in zentralen Beschaffungsländern und eine Darstellung von konkreten Handlungsoptionen und Maßnahmen durch das Textilbündnis und seine Mitglieder nötig ist, haben die zivilgesellschaftlichen Vertreter\*innen im Steuerungskreis des Textilbündnisses im Abstimmung mit weiteren zivilgesellschaftlichen Mitgliedern des Textilbündnisses die hier vorliegende Studie in Auftrag gegeben. Damit wollen wir einen Beitrag leisten zur Diskussion einer „neuen Normalität“ und eines strukturellen

Wandels, in dem gute und transparente Geschäftsbeziehungen und nachhaltige Einkaufspraktiken dominieren. Politik und Unternehmen müssen Verantwortung übernehmen, damit die Menschen am Ende der Kette nicht im Stich gelassen werden.

Dr. Gisela Burckhardt  
*FEMNET e.V.*

Dr. Sabine Ferenschild  
*Südwind e.V.*

Berndt Hinzmann  
*INKOTA-netzwerk e.V.*

## Zusammenfassung

Diese Synthese wurde im Auftrag der Zivilgesellschaft im Bündnis für nachhaltige Textilien im Rahmen des vom BMZ geförderten Projekts "Stärkung der Zivilgesellschaft im Bündnis für nachhaltige Textilien in den Produktionsländern der globalen Textilindustrie und in Deutschland" verfasst. Sie führt bisherige Erkenntnisse zu den Folgen der COVID-19-Pandemie auf die Textilindustrie zusammen, um eine Orientierungshilfe für Mitglieder des Bündnisses für nachhaltige Textilien zu bieten. Besonderes Augenmerk wird dabei auf menschenrechtliche Auswirkungen und Risiken gelegt, die im Zuge der Pandemie für Textilarbeiter:innen entstanden sind. Unter Berücksichtigung einschlägiger normativer Leitdokumente zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht werden Handlungsempfehlungen für Marken- und Einzelhandelsunternehmen am Ende der Lieferkette abgeleitet. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage, wie Unternehmen während und nach der Krise ihrer menschenrechtlichen Sorgfalt in der Lieferkette nachkommen können.

### COVID-19-Folgen für die textile Lieferkette

Seit Ausbruch der Pandemie gab es einen starken Einbruch der globalen Lieferkettenströme. Die Textilindustrie mit ihren globalen und arbeitsintensiven Lieferketten ist besonders stark betroffen, da zunächst Rohstofflieferungen aus China ausblieben und anschließend die weltweite Nachfrage einbrach.

#### *Herausforderungen und Reaktionen bei Marken- und Einzelhandelsunternehmen*

Die überwiegende Mehrzahl an **Marken- und Einzelhandelsunternehmen** weisen im Bekleidungs- und Schuhsektor deutliche Umsatzverluste aus und sehen diese auch für das Jahr 2020 insgesamt voraus. Einige Unternehmen mit hoher Diversität (auch über Bekleidung hinaus) und funktionierenden Online-Vertriebskanälen kommen vergleichsweise gut durch die Krise. In einer Umfrage des Business and Human Rights Resource Centre im November 2020 gab sogar die Mehrzahl der Unternehmen (29 von 34 Antworten) an, Gewinne während der Pandemiekrise erzielt zu haben (Business and Human Rights Resource Centre 2020c). Darüber hinaus lässt sich auf Grundlage der bisherigen Literatur keine systematische Unterscheidung vornehmen, welche Arten von Unternehmen besser oder schlechter bzw. verantwortungsvoller in der Krise agierten.

Viele Unternehmen kamen in Liquiditätsengpässe und einige mussten Insolvenz anmelden. Die meisten Marken- und Einzelhandelsunternehmen konzentrierten sich mit Ausbruch der Krise auf wesentliche Maßnahmen zur Existenzsicherung, vor allem durch Optimierung ihrer Warenbestände und ihres Cash Flows. Dies führte auch zu einer **Anpassung der Einkaufspraktiken** in der Lieferkette. Es lassen sich dabei vier wesentliche Handlungsfelder im Krisenmanagement identifizieren:

- 1.) Anpassung von Warenbeständen durch **Stornierungen von Bestellungen** und die **Reduktion der Bestellmengen**;

- 2.) Optimierung der eigenen **Liquidität** (z. B. durch Zahlungsaufschübe, Nichtzahlung bestellter Ware oder nachträgliche Preisverhandlungen mit Zulieferbetrieben);
- 3.) ausgewählte Maßnahmen zur finanziellen **Unterstützung der Produktionsbetriebe** (z. B. Akzeptanz von Lieferverzögerungen ohne Strafen oder anteilige Übernahme von Rohstoffkosten);
- 4.) Anpassung **interner Kostenstrukturen**.

### *Herausforderungen und Reaktionen bei Produktionsbetrieben*

Textile Lieferketten sind stark käufergetrieben und Marken- und Einzelhandelsunternehmen können regelmäßig starken Preisdruck auf ihre Zulieferbetriebe ausüben. Lieferketten dienen sowohl der Auslagerung von Kosten als auch von Risiken der Produktion. In Kombination mit den Anforderungen der *Fast-Fashion*-Industrie entsteht ein stetiger Anpassungs- und Kostendruck auf Produktionsbetriebe. Dies äußert sich auch außerhalb von Krisen in ungleichen Machtstrukturen in der Lieferkette – sichtbar vor allem durch einseitig käuferorientierte **Liefervertragsbedingungen** und Modalitäten der akzeptierten **Bestell- und Bezahlpraktiken**. Kosten und Risiken, die hieraus für Produktionsbetriebe entstehen, gehen häufig zulasten sozialer Standards und des Arbeitsrechtsschutzes. Dies trifft besonders stark gesellschaftlich benachteiligte Gruppen von Beschäftigten, wie Frauen und Wanderarbeiter:innen.

Die Krise wirkt wie ein Brennglas, das heißt, sie macht diese Ungleichgewichte, die damit verbundenen **Risiken für Produktionsbetriebe** und entstehenden **Konflikte mit den Menschenrechten** (v. a. gesellschaftlich diskriminierter Gruppen) verstärkt sichtbar und verschärft sie. Durch COVID-19 sind viele tausende Produktionsbetriebe in existenzielle Schwierigkeiten geraten oder mussten aufgeben. Viele gerieten in eine dreifache Krise: Zunächst kam es durch Lockdowns in China zu Verzögerungen und Verteuerungen von Rohstoff- und Komponentenlieferungen und auch zu allgemeinen Einschränkungen im Warentransport, sodass Betriebe teilweise bereits im Januar 2020 Probleme mit der **Zulieferung von Rohstoffen und Komponenten** sowie bei der **Auslieferung der produzierten Waren** bekamen. Zusätzlich kam es zu einem heftigen **Nachfrageeinbruch** in Konsumländern und der Stornierung bzw. Reduktion und Verschiebung eines großen Teils der Bestellungen globaler Marken- und Einzelhandelsunternehmen, der dazu führte, dass Betriebe ihre bereits gelieferten Rohstoffe und halbfertigen oder sogar bereits fertigen Waren nicht mehr verkaufen konnten. Die Produktionsbetriebe bekamen daher große **Liquiditätsprobleme**, die mit **Entlassungen, Zwangsurlauben und -freistellungen, Kürzungs- und Sparmaßnahmen bei Löhnen und Leistungen** für Beschäftigte beantwortet wurden. Die Kürzung der Lohnkosten ist meist die unmittelbare Reaktion auf Krisen. Viele gesetzlich vorgeschriebene Lohnzahlungen und Abfindungen für entlassene Arbeiter:innen blieben in der COVID-19-Krise aus, Löhne wurden gekürzt, zu spät gezahlt oder durch kurzfristige Kredite ersetzt. Auch wurden



vielfach grundlegende **Arbeits- und Menschenrechte** gesetzlich außer Kraft gesetzt oder durch Betriebe missachtet. Hierzu gehören insbesondere Gewerkschaftsrechte ebenso wie ein angemessener Gesundheits- und Infektionsschutz, der in vielen Fabriken nicht gewährleistet ist.

### **Allgemeine und spezifische Menschenrechtsrisiken**

Die COVID-19-Krise hat die Situation für Arbeiter:innen in allen Bereichen wirtschaftlicher und sozialer Rechte verschärft, teilweise auch im Bereich der bürgerlichen und politischen Rechte. Die Krise zeigt deutlich, dass fundamentale Arbeits- und Menschenrechte in der Textilindustrie weltweit nach wie vor mangelhaft geschützt sind. Heute arbeiten Millionen Textilarbeiter:innen unter schlechteren Bedingungen als vor der Krise. Besonders häufig verletzt werden bestehende Rechte auf **angemessene Entlohnung** bzw. **soziale Sicherung**, auf angemessenes **Wohnen**, auf angemessene **Ernährung**, auf ein Höchstmaß an **Gesundheit** und auf **gewerkschaftliche Organisierung**. Darüber hinaus verstärkt die Krise auch Risiken für **Zwangs- und Kinderarbeit** und verschärft die **Diskriminierung von Frauen, informell Beschäftigten und Wanderarbeiter:innen**. Es kommt verstärkt zu Formen der psychischen, physischen und sexualisierten **Gewalt** gegen diese Gruppen.

### *Betrachtung ausgewählter Länder*

In **Bangladesch** führte die Krise vor allem zu einer enormen Zahl an temporärer Arbeitslosigkeit, zu ausbleibenden Lohn- und Abfindungszahlungen, zur starken **Ausweitung extremer Armut** und zu **hohen Gesundheitsrisiken für Arbeiter:innen**, die trotz hoher Infektionszahlen teils mangelhaft geschützt weiterarbeiten müssen.

In **Indien** wurde der staatliche Lockdown besonders kurzfristig in Kraft gesetzt und es kam zu großen Migrationsbewegungen durch viele Millionen **Wanderarbeiter:innen**, die in ihre Heimatdörfer zurückkehren mussten und mit **massiven Rechtsverletzungen** konfrontiert waren: Massenentlassungen und Lohnausfälle, mangelnder Zugang zu Sozialleistungen, menschenunwürdige Wohnmöglichkeiten, Gewalt und Vertreibung. Klassistische, rassistische, religiöse und gender-basierte **Diskriminierung** von Arbeiter:innen äußerte sich in Indien während der Krise in besonders gravierender Weise. Grundlegende, international anerkannte Arbeitsrechte wurden unter dem Vorwand des notwendigen Erhalts der Wettbewerbsfähigkeit in der Krise ausgesetzt. Es ist zu befürchten, dass diese massiven Einschränkungen langfristig bestehen bleiben werden. Rechtsverletzungen sind damit massiv und divers. Anhaltende **Ernährungsunsicherheit** und mangelnder **Gesundheitsschutz** sind weiterhin große Probleme, da in Indien das Infektionsgeschehen nach wie vor weitgehend außer Kontrolle ist.

In **Kambodscha** und **Myanmar** zeigen sich ebenfalls die oben beschriebenen, allgemeinen Folgen für Textilarbeiter:innen, jedoch bisher bei weitaus geringeren Infektionszahlen als in Indien. In beiden Län-

dern sind neben den **Lohnausfällen** und fehlender **sozialer Sicherung** vor allem die zunehmende **Verletzung von Gewerkschaftsrechten** und **Gewalt gegen Gewerkschaften** sowie die gewaltsame Niederschlagung von Arbeiter:innen-Protesten dramatische Erscheinungen der Krise.

## Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen für Marken- und Einzelhandelsunternehmen am Ende der textilen Lieferkette:

### Allgemeine Grundsätze:

- Befolgung der internationalen und branchenspezifischen Leitlinien zur Sorgfalt
- Adressierung spezifischer menschenrechtlicher Probleme in der textilen Lieferkette
- Abschluss verbindlicher privatrechtlicher Vereinbarungen in der Lieferkette und Unterstützung effektiver Lieferkettengesetze

#### *Sorgfalt in der Krise*

1. Einhaltung aller Gesetze und vertraglichen Vereinbarungen
2. Teilen von Kosten und Risiken
3. Verantwortungsvoller Rückzug
4. Offenlegung auch in der Krise
5. Erhalt von Nachhaltigkeitskapazitäten

#### *Sorgfalt nach der Krise: Verantwortliche Einkaufspraktiken*

6. Faire Vertragsgestaltung und verantwortungsvoller Rückzug
7. Angemessene Kostenkalkulation und faire Kostenaushandlung
8. Faire Praktiken der Bestellung und Bezahlung
9. Dialog mit dem direkten Zulieferbetrieb
10. Aktive Koordinierung der weiteren Lieferkette

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Die COVID-19-Pandemie und die weltweiten Maßnahmen zu ihrer Eindämmung haben globale Produktions- und Lieferketten hart und weitgehend unvorbereitet getroffen. Ausgehend von Lockdown-Maßnahmen in China kam es zunächst für viele Länder, insbesondere in Asien, zu Produktionsengpässen, da nötige Rohstoffe und Zulieferungen aus China ausblieben. Anschließend führten Schutzmaßnahmen in Konsumländern zu einem Nachfrageeinbruch. Durch Lockdown-Maßnahmen in Produktionsländern kam es auch zu weitgehenden Einschränkungen der Fabrikproduktion und der Logistik. Warenflüsse in globalen Lieferketten wurden damit erheblich beeinflusst und kamen teilweise ganz zum Erliegen.

Nahezu alle Unternehmen und Arbeiter:innen entlang der Lieferkette sehen sich in einer Krise, allerdings sind die Auswirkungen je nach Region und Unternehmen unterschiedlich gravierend. Am härtesten getroffen sind die ohnehin schwächsten Gruppen: gering bezahlte Arbeiter:innen am Anfang der Wertschöpfungskette, die häufig von einem Tag auf den anderen ihr Einkommen verloren haben und nicht wissen, ob oder wann sie ihre Arbeit wieder aufnehmen können. Aufgrund der ohnehin geringen Löhne – oft weit unter dem Existenzminimum – haben diese Menschen in der Regel auch keine Ersparnisse und viele waren bereits vor der Krise verschuldet. Abfindungen wurden im Rahmen der massenhaften Entlassungen in der Krise meist nicht gezahlt. Staatliche Transferleistungen ersetzen vorübergehend Löhne in manchen Fällen, aber häufig blieben Lohnfortzahlungen und -ersatzleistungen aus, kamen zu spät oder standen nur Beschäftigten mit formalen Arbeitsverträgen zur Verfügung. Frauen, informell Beschäftigte und Wanderarbeiter:innen sind am stärksten betroffen. Viele sind seit Ausbruch der Krise in einer existenziellen Notsituation.

Diese Synthese wurde im Auftrag der Zivilgesellschaft im Bündnis für nachhaltige Textilien im Rahmen des vom BMZ geförderten Projekts "Stärkung der Zivilgesellschaft im Bündnis für nachhaltige Textilien in den Produktionsländern der globalen Textilindustrie und in Deutschland" verfasst. Zum Entstehungszeitpunkt dieses Syntheseberichts dauert die Krise weiter an; sie ist dynamisch, vielschichtig und ungleichzeitig. Beschäftigte, Gewerkschaften, Unternehmen, Regierungen und zivilgesellschaftliche Netzwerke sehen daher nach wie vor großen Herausforderungen im Umgang mit der Krise entgegen. Die Synthese führt bisherige Erkenntnisse zu den Folgen der Pandemie für die Textilindustrie zusammen, um eine Orientierungshilfe zu bieten. Besonderes Augenmerk wird dabei auf menschenrechtliche Auswirkungen und Risiken gelegt. Hieraus werden abschließend Handlungsempfehlungen für Marken- und Einzelhandelsunternehmen am Ende der Lieferkette abgeleitet. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf

---

<sup>1</sup> Für die Unterstützung bei Recherchen, Datenaufbereitung und Lektorat danke ich herzlich Lucy Yang. Für hilfreiche Vorschläge und Rechercheunterstützung danke ich zudem Johannes Norpoth, Gisela Burckhardt, Sabine Ferenschild und Bernd Hinzmann.

der Frage, wie die Unternehmen während und nach der Krise ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in ihrer Lieferkette nachkommen können.

Die bisherige Erkenntnislage stützt sich im Wesentlichen auf zivilgesellschaftliche Berichte und erste wissenschaftliche Erhebungen durch Umfragen, vor allem mit Unternehmen aus Europa und Nordamerika. Es liegen zudem einige wenige Umfragen mit betroffenen Arbeiter:innen vor. Der überwiegende Teil der Erhebungen wurde zwischen März und Mai 2020 durchgeführt, also in einer frühen Phase der Pandemie und der Hochphase der ersten nationalen Lockdown-Maßnahmen in Asien und Europa. Größere transnationale Erhebungen über die Auswirkungen und Herausforderungen der Pandemie aus Sicht globaler Marken- und Einzelhandelsunternehmen wurden durch die plattformbasierte Multistakeholder-Organisation Sedex<sup>2</sup> sowie mit Zulieferbetrieben durch das Better Buying Institute<sup>3</sup> durchgeführt. Im Textilsektor hat die Unternehmensberatung McKinsey<sup>4</sup> eine größere Umfrage durchgeführt, zudem analysierte die Boston Consulting Group zusammen mit der Sustainable Apparel Coalition und Higg Co<sup>5</sup> diverse Berichte und Internetquellen über COVID-19-Auswirkungen im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen in der Textilbranche. Der Fokus der Unternehmensberatungen liegt auf Marken- und Einzelhandelsunternehmen in Europa und Nordamerika, aber unter Einbeziehung weiterer Stakeholder in der Lieferkette. Die Zivilgesellschaft im Textilbündnis (2020) befragte ebenfalls die Mitgliedsunternehmen des Bündnisses. Einen Fokus auf die Situation der Arbeiter:innen legt der Live-Blog der Clean Clothes Campaign (2020b), der diverse Länder abdeckt und ständig aktualisiert wird. Länderspezifische Umfragen fanden außerdem durch das Business and Human Rights Resource Centre (2020) statt. Umfragen unter Produktionsbetrieben in Bangladesch wurden von Anner in Zusammenarbeit mit dem Worker Rights Consortium im März und Juli/August durchgeführt (Anner 2020a; 2020b). Weitere Quellen bilden Tageszeitungen und branchenspezifische Internetplattformen.

Der dynamische Verlauf der Krise erfordert ständige Neueinschätzungen, sodass einige jüngere Entwicklungen durch die genannten Umfragen nicht berücksichtigt wurden. Viele Auswirkungen der Krise werden vermutlich erst in den nächsten Monaten oder Jahren sichtbar. Das Literaturverzeichnis gibt zur besseren Nachvollziehbarkeit die genauen Veröffentlichungsdaten der Survey-Berichte und Nachrichtenbeiträge mit an, sofern diese verfügbar waren. Für die Synthese wurden Publikationen in deutscher und englischer Sprache berücksichtigt.

---

<sup>2</sup> Sedex (2020) befragte im April 2020 3346 Unternehmen in 118 Ländern.

<sup>3</sup> Better Buying Institute (2020a) befragte im März 2020 294 Zulieferbetriebe in 39 Ländern und erneut 147 Zulieferbetriebe aus 30 Ländern im Juni und Juli 2020 (Better Buying Institute 2020b).

<sup>4</sup> McKinsey & Company (2020) befragte 116 Sourcing-Verantwortliche aus Nordamerika und Europa sowie 230 weitere Sourcing-Expert:innen entlang der Wertschöpfungskette im April 2020.

<sup>5</sup> Die Boston Consulting Group, Sustainable Apparel Coalition und Higg Co (2020) stützen sich auf diverse Quellen und eigene Analysen bis April 2020.

Im folgenden Kapitel 2 werden zunächst die Auswirkungen und Herausforderungen für die globale Textilwirtschaft zusammengefasst. Der Blick ist dabei primär ein europäischer, betrachtet also vor allem die Probleme und Handlungspotenziale hiesiger Marken- und Einzelhandelsunternehmen sowie die Auswirkungen auf direkte Zulieferbetriebe in ihren Lieferketten im Globalen Süden. Kapitel 3 legt die wesentlichen menschenrechtlichen Folgen der Pandemie für Textilarbeiter:innen dar. Hierbei werden die Produktionsländer Bangladesch, Indien, Kambodscha und Myanmar explizit berücksichtigt, viele Informationen stehen aber durchaus stellvertretend für diverse andere Produktionsländer. Kapitel 4 gibt Handlungsempfehlungen für Bündnismitglieder zur Einhaltung der menschenrechtlichen Sorgfalt in und nach der Krise.

## 2. COVID-19-Folgen für die textile Lieferkette

Insgesamt gab es ab Februar 2020 einen Einbruch des Welthandels und globaler Lieferkettenströme, der im Branchenvergleich die Textilwirtschaft besonders schwer getroffen hat (Sedex 2020). Praktisch alle Unternehmen sind von der Krise betroffen, allerdings in sehr unterschiedlichem Maße. Im Folgenden werden Herausforderungen und Reaktionen von Marken- und Einzelhandelsunternehmen und anschließend strukturelle wie akute Herausforderungen für Zulieferbetriebe dargestellt.

### 2.1. Herausforderungen und Reaktionen bei Marken- und Einzelhandelsunternehmen

Auch wenn im Zuge der andauernden Pandemie die Umsätze für einige wenige Konsumprodukte und Online-Vertriebskanäle gestiegen sind, so wies die überwiegende Mehrzahl an Marken- und Einzelhandelsunternehmen im Textil- und Schuhsektor **deutliche Umsatzverluste** aus und prognostiziert diese auch für das Jahr 2020 insgesamt. McKinsey schätzt den Umsatzrückgang für die gesamte Branche auf 27 % bis 30 % im Vergleich zum Vorjahr, mit deutlichen geographischen Schwankungen, nach einem kontinuierlichen Wachstum der internationalen Branchenumsätze über die letzten fünf Jahre (McKinsey & Company 2020, S. 5). Boston Consulting Group et al. (2020) vermuten bis zu 38 % Rückgang im Verkauf für 2020. Besonders hart getroffen hat die Krise solche Unternehmen, die keine nennenswerten Online-Umsätze verzeichnen und wenig diversifizierte Produktpaletten über Bekleidung hinaus aufweisen (Zivilgesellschaft im Textilbündnis 2020). Der Internet- und Versandhandel mit Textilien stieg während der Krise an. Er war im August knapp 20 Prozent höher als im Vorjahr (Fashionunited 2020).

Auf die Profite hat sich die Krise unterschiedlich ausgewirkt. Eine Umfrage im November unter 50 Marken- und Einzelhandelsunternehmen (34 Antworten) gaben 29 an, während der Krise Profite erzielt zu

haben. Aufgrund der ausgesetzten Antragspflicht bis Ende des Jahres 2020 schlagen sich die Umsatzrückgänge der Textilbranche auch bisher nicht in der Zahl der Insolvenzanträge nieder. Allerdings waren viele deutsche Unternehmen der Textil- und Bekleidungsbranche bereits vor der Pandemie in einer betriebswirtschaftlichen Krise (vgl. Schroder 2020). Für viele unter ihnen hat sich die Lage deutlich verschlechtert. Dies könnte im Jahr 2021 zu vermehrten Insolvenzen führen (Speicher-Utsch 2020).

In der großen Mehrzahl konzentrierten sich Marken- und Einzelhandelsunternehmen mit Ausbruch der Krise auf wesentliche Maßnahmen zur Existenzsicherung, vor allem durch Optimierung ihres Cash-Flows und ihrer im Nachfrageeinbruch neu entstehenden Lagerbestände (McKinsey & Company 2020). Dies führte zu einer **Anpassung der Einkaufspraktiken** in der Lieferkette.

Für ein besseres Verständnis der Bedeutung der Krisenreaktionen für die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfalt, die in den folgenden Kapiteln näher beschrieben werden, ist es zunächst wichtig zu betonen, dass bereits vor der Krise die üblichen Modalitäten des Einkaufs – vor allem Bedingungen der Preisverhandlungen, der Bestellungen und der Bezahlung – die starken Machtungleichgewichte in der textilen Lieferkette widerspiegeln (vgl. Better Buying Institute 2020b, S. 2). Übliche Einkaufspraktiken waren damit auch vor der Krise ein Teil des Problems anhaltender menschenrechtlicher Konflikte in textilen Lieferketten. Im Folgenden sind übliche Praktiken der Marken- und Einzelhandelsunternehmen zusammengefasst, die bereits vor der Krise einen starken Druck auf die soziale und ökonomische Situation in der Lieferkette erzeugten und in der Literatur bzw. in Umfragen für die **geringe Resilienz** der Produktionsbetriebe in der Krise mitverantwortlich gemacht werden:

- die Forderung gegenüber Produktionsbetrieben nach gleichbleibenden Preisen ohne Inflationsausgleich oder nach pauschalen Preissenkungen über Produktgruppen hinweg;
- die Anwendung reiner Preisvergleiche zwischen Produktionsbetrieben ohne Berücksichtigung weiterer Faktoren;
- die häufige Drohung, Produktionskapazitäten in andere Länder zu verlagern;
- ‚Take-it-or-leave-it‘-Zielpreise ohne Möglichkeit zur Verhandlung;
- nachträgliche Veränderungen der Bestellungen;
- Zielpreisbestimmung auf Basis der eigenen Ziele, ohne (nachvollziehbare) Berücksichtigung der Kosten im Produktionsbetrieb;
- die Forderung, bestimmte Preiskalkulationsmodelle von Produzenten anderer Länder anzuwenden (für weitere übliche Praktiken auf Basis einer Umfrage unter Produktionsbetrieben vgl. Better Buying Institute 2020b, S. 3).
- lange Zahlungsfristen (vor der Krise durchschnittlich 43 Tage ab Fertigstellung und Versand der Bestellung laut einer Umfrage von Anner (2020b) unter 75 Zulieferbetrieben in 15 Ländern).

Diese Praktiken sind aus arbeits- und menschenrechtlicher Sicht problematisch. Als Ausgangspunkt vor der Krise sollten sie im Hinblick auf zukünftig angestrebte, höhere Resilienz der Lieferkette überdacht werden (→ [vgl. Handlungsempfehlungen 6-10](#)).

In der **Krise** gingen die Einkaufsmengen von Marken- und Handelsunternehmen global betrachtet vor allem im zweiten Quartal 2020 deutlich zurück, danach kam es zu einer leichten Erholung (McKinsey & Company 2020). In Bezug auf die Einkaufsaktivitäten von Marken- und Einzelhandelsunternehmen lassen sich vier wesentliche Handlungsfelder im Krisenmanagement identifizieren<sup>6</sup>: 1.) Anpassung von Lagerbeständen durch Stornierungen und die Reduktion der Bestellmengen; 2.) Optimierung der eigenen Liquidität, die häufig im Spannungsverhältnis steht zu 3.) Maßnahmen für den Erhalt der Lieferkettenstabilität; 4.) Anpassung interner Kostenstrukturen.

### 2.1.1. Anpassung von Lagerbeständen: Stornierungen und reduzierte Bestellmengen

Viele Einkäufer:innen waren zu Beginn der Krise zunächst damit befasst, maximale Transparenz über ihre eigenen Warenbestände sowie bestehende und geplante Bestellungen herzustellen – ein Prozess, der bei vielen Unternehmen die Notwendigkeit höherer Transparenz im eigenen Management deutlich machte. Nahezu die Hälfte (49 %) der von McKinsey international befragten Einkäufer:innen stoppte im Mittel knapp ein Viertel der bereits getätigten Bestellungen fertiger Waren (McKinsey & Company 2020, S. 7), wobei dies in Europa seltener vorkam als in Nordamerika. Etwa ein Drittel der europäischen Unternehmen gaben an, keine Bestellungen storniert zu haben (ibid.). Es wird vermutet, dass europäische Unternehmen im Vergleich zu nordamerikanischen eine höhere Diversität der Zulieferregionen mit höheren Nearshoring-Anteilen aufweisen und daher flexibler während der ungleichzeitig in verschiedenen Ländern einsetzenden Krise waren (McKinsey & Company 2020, S. 7). Diese Merkmale werden im McKinsey-Bericht als tendenziell positive Faktoren im Umgang mit der Krise herausgestellt. Allerdings bezieht sich dies nicht auf soziale Auswirkungen der Lieferkette; diese werden nicht per se durch Nearshoring verbessert. Mitgliedsunternehmen des Textilbündnisses gaben im Vergleich nur zu einem Drittel an, bereits getätigte Bestellungen storniert oder reduziert haben. Eine Aufschlüsselung nach Unternehmensgröße und Lieferkettenstruktur liegt nicht vor.<sup>7</sup>

---

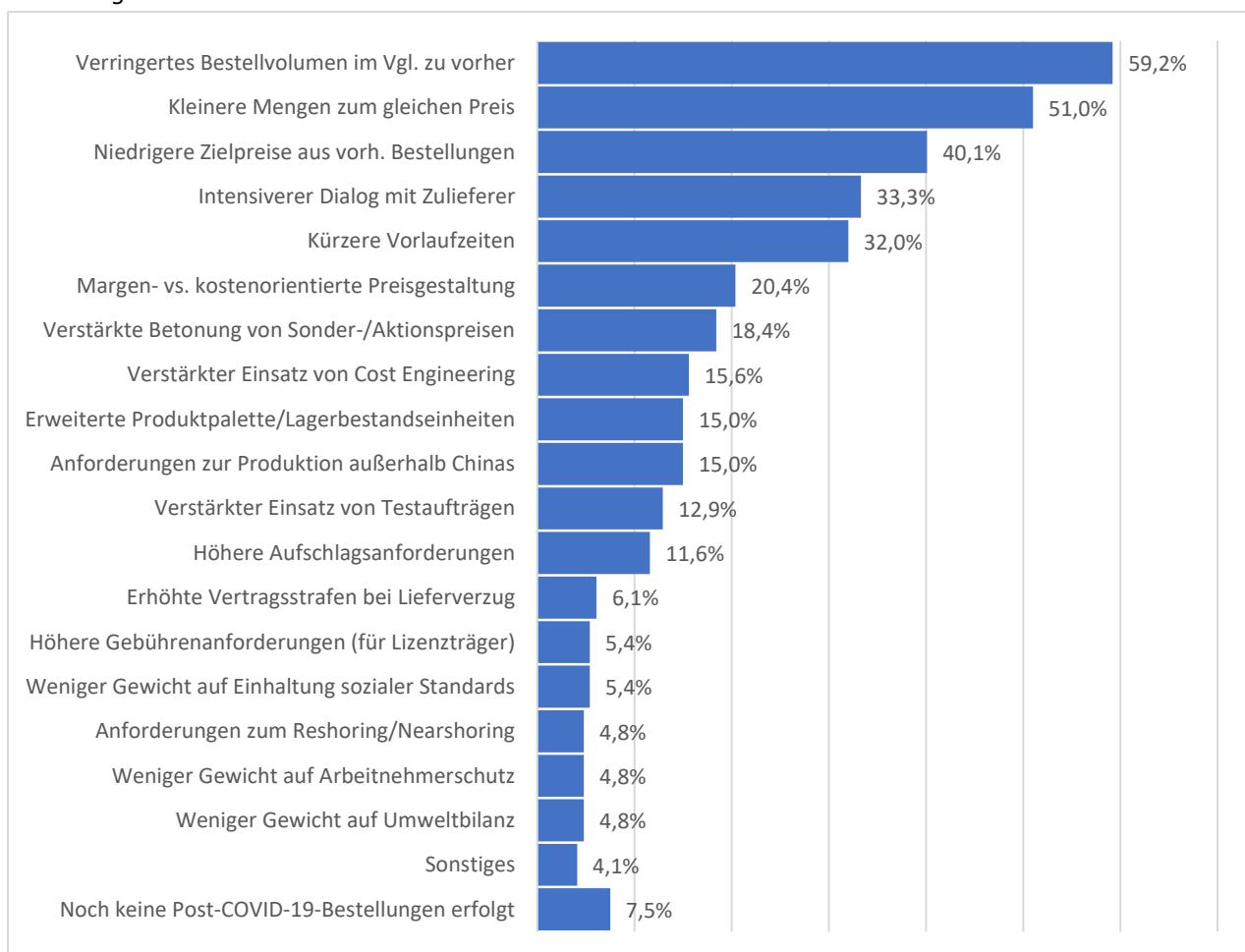
<sup>6</sup> McKinsey & Company (2020) nehmen eine etwas andere Einteilung vor, indem sie Liquidität und Lieferkettenstabilität zusammenfassen und zusätzlich das ‚proaktive Management finanzieller Risiken in der Lieferkette‘ nennen. Die dort gelisteten Maßnahmen der Zulieferbetriebe sind im vorliegenden Bericht unter den Handlungsfeldern 2.) und 3.) einbezogen.

<sup>7</sup> Antworttendenzen durch Schweigeverzerrung sind in den zitierten Umfragen möglich, da stets nur ein Teil der Unternehmen antwortet und hier durchaus ein Überhang eher proaktiver, im Hinblick auf die Lieferkette stärker engagierter Akteure vorhanden sein könnte. Die vorhandenen Quellen geben hierzu keine Hinweise.

Viele Marken- und Einzelhandelsunternehmen bezogen sich zur Begründung der Nichterfüllung ihrer Verträge auf Höhere-Gewalt-Klauseln (*Force Majeure*, vgl. ECCHR et al. 2020). Für wie viele Fälle dies auch rechtlich zulässig war, ist allerdings nicht klar. Rechtlich greifen derartige Klauseln in aller Regel nur dann, wenn tatsächlich keine Möglichkeit besteht, vertragliche Leistungen noch zu erfüllen und wenn Pandemien spezifisch im Vertrag aufgeführt sind. Sie sind meist nicht begründet, wenn die Vertragserfüllung lediglich betriebswirtschaftlich ungünstig wäre, etwa weil ein Handelsbetrieb die bestellte Ware nicht mehr verkaufen kann (ECCHR et al. 2020).

Im Verlauf der Krise ließ sich beobachten, dass zwar neue Bestellungen getätigt wurden, jedoch in reduzierten Mengen kombiniert mit gleichbleibenden oder verringerten Zielpreisen (Better Buying Institute 2020b, S. 6). Der Preis- und Verhandlungsdruck auf Produktionsbetriebe erhöhte sich während der Krise deutlich. Die in einer Umfrage unter Zulieferbetrieben genannten Krisenreaktionen sind in Abbildung 1 aufgelistet.

Abbildung 1: Verändertes Preis- und Bestellverhalten in der Krise



Quelle: Better Buying Institute 2020b, S. 6 (basierend auf einer Befragung von 147 Zulieferbetrieben in 30 Ländern; eigene Übersetzung).



Insgesamt waren damit die Hauptreaktionen der Marken- und Einzelhandelsunternehmen eine drastische Reduktion der Bestellmengen, geringere Zielpreise und die kurzfristige Änderung von Bestellungen. Diese haben heftige Auswirkungen auf die Lieferkette (vgl. Kap. 2.2 und 3; → [vgl. Handlungsempfehlungen 1-3](#)).

### 2.1.2. Optimierung der eigenen Liquidität

Wie Abb. 1 zeigt, betrafen wesentliche Reaktionen der Marken- und Einzelhandelsunternehmen nicht nur die Bestellungen, sondern auch die Zahlungen an Zulieferbetriebe. So veränderten die meisten Marken- und Einzelhandelsunternehmen auf die eine oder andere Weise die vereinbarten Zahlungen bzw. Zahlungstermine gegenüber Zulieferbetrieben nach Eintritt der Krise:

- Etwa 80% der von McKinsey befragten Einkäufer:innen zahlten weniger als 75% ihrer Waren wie vereinbart.
- Etwa 18% leisteten ihre Zahlungen gar nicht wie vereinbart.
- 25% leisteten vereinbarte Zahlungen verspätet.
- 41% verhandelten Zahlungsmodalitäten mit Zulieferbetrieben neu (McKinsey & Company 2020).
- Die durchschnittliche Dauer, die Zulieferbetriebe ab Versand der Ware auf ihre Zahlung warten müssen, verlängerte sich laut Umfrage von Anner in der Krise von 43 auf 77 Tage (75 Zulieferbetriebe in 15 Ländern; Anner 2020b).

### 2.1.3. Maßnahmen zur Lieferkettenstabilität

Neben der eigenen Liquidität wurde teilweise auch die Stabilität der Lieferkette berücksichtigt:

- 19% boten ihren Zulieferbetrieben Vorauszahlungen für bestellte Waren.
- 55% gaben an, Verantwortung für zumindest einen Teil der entstandenen Kosten für Rohstoffe zu übernehmen und
- etwa 13% gaben an, für gut die Hälfte ihrer Bestellungen auch Lohnanteile für Arbeiter:innen zu übernehmen.
- Etwa 90% der befragten Unternehmen akzeptierten für einen gewissen Teil ihrer Bestellungen Lieferverzögerungen (vgl. McKinsey & Company 2020, S. 8).

Der Balanceakt zwischen eigener Liquidität, Gewinnauswirkung und der Sicherung wichtiger Lieferkettenkapazitäten ist damit offenbar eine der großen Herausforderungen der Krise (→ [vgl. Handlungsempfehlungen 1-3](#)). Wie groß dabei tatsächlich die Existenznot der Unternehmen im Einzelnen war (oder ist), lässt sich kaum von außen beurteilen. Anner (2020a) betont allerdings die in der Regel wesentlich höheren Kapazitäten bei Marken- und Einzelhändlern für das Krisenmanagement im Vergleich

zu ihren Zulieferern, vor allem aufgrund eines meist besseren Zugangs zu Krediten und teils umfangreicherer staatlicher Unterstützungen in der Krise. Die nach und nach eintretenden Insolvenzen in Deutschland deuten auf der anderen Seite auf die Grenzen der eigenen Liquidität der Marken- und Einzelhandelsunternehmen in der Krise hin, lassen allerdings auch vermuten, dass bereits vor der Pandemie viele der nun betroffenen Unternehmen Defizite aufwiesen oder schon tief in der betriebswirtschaftlichen Krise steckten.

#### 2.1.4. Anpassung interner Kostenstrukturen

90% der von McKinsey befragten Unternehmen in der Textil- und Schuhbranche gehen davon aus, dass ihre Einkaufsvolumina für 2020 deutlich hinter das Jahr 2019 zurückfallen werden (McKinsey & Company 2020, S. 7; vgl. auch Zivilgesellschaft im Textilbündnis 2020). Neben den veränderten Einkaufspraktiken führen daher die meisten Unternehmen auch interne Anpassungsmaßnahmen durch. Teilweise nehmen sie auch drastische Einschnitte vor. Zum Beispiel schloss das insolvente Markenunternehmen Esprit die Hälfte der eigenen Filialen in Deutschland und entließ 1.200 Mitarbeiter:innen weltweit (Zha 2020).

Die internen Anpassungen betreffen auch **Nachhaltigkeitskapazitäten** und sind damit unmittelbar relevant für Fragen der Sorgfaltspflicht. Unterschiedlichen Berichten zufolge legen einige wenige Marken- und Einzelhandelsunternehmen in der Krise auch weniger Wert auf die Einhaltung von Sozial- und Umweltbelangen im Zulieferbetrieb (vgl. Abb. 1). Auch die Offenlegung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Lieferkette hat in der Krise abgenommen (OECD 2020a, S. 4). Letzteres ist vielfach darauf zurückzuführen, dass Audits, Monitoring und Zertifizierungen während der Pandemie kaum möglich sind, aufgrund von Reise- und Kontaktbeschränkungen, Personalmangel oder aus Gründen des Gesundheitsschutzes. Es wird abzuwarten sein, wie sich dies auf die Berichterstattung der Unternehmen auswirken wird, aber es ist zu vermuten, dass auch Zertifizierungs- und Multistakeholder-Organisationen für das laufende Jahr weniger strenge Regeln an die Berichterstattung und Überprüfung von Standards anwenden werden (vgl. FWF 2020, S. 13; → [vgl. hierzu Handlungsempfehlungen 4 und 5](#)).

## 2.2. Herausforderungen und Reaktionen bei Produktionsbetrieben

Im Folgenden werden zunächst einige strukturelle Herausforderungen der textilen Lieferketten für Produktionsbetriebe dargelegt und dann die akuten Probleme der Pandemiekrise zusammengefasst.

### 2.2.1. Strukturelle Herausforderungen

Textile Lieferketten sind stark **käufergetrieben**. Produktionsbetriebe befinden sich in der Mitte der Wertschöpfungskette und sind damit strukturell stark abhängig von Rohstoff- und Komponentenlieferungen auf der einen und der Nachfrage auf der anderen Seite. Marken- und Einzelhandelsunternehmen können regelmäßig starken Preisdruck auf ihre Zulieferbetriebe ausüben, wie in Kap. 2.1 bereits dargelegt. Vor allem in Kombination mit den Anforderungen der *Fast-Fashion*-Industrie entsteht dadurch ein stetiger Anpassungs- und Kostendruck auf Produktionsbetriebe. **Lieferverträge** spiegeln häufig das große Machtungleichgewicht zwischen Marken- oder Einzelhandelsunternehmen und Produktionsbetrieb wider. Bedingungen der **Bestellung und Bezahlung** sind oft einseitig zugunsten des Einkaufs gestaltet (z. B. jederzeitige Kündigung von Bestellungen ohne Kostenübernahme möglich, vgl. ECCHR et al. 2020). Zahlungen werden in der Regel erst mehrere Wochen nach der Lieferung geleistet (s. unter Kap. 2.1; für weitere übliche Praktiken des Einkaufs vgl. Better Buying Institute 2020b; → [vgl. Handlungsempfehlungen 6-10](#)).<sup>8</sup>

Die Situation wird verschärft durch häufig gering bewertete **Währungen** in den Produktionsländern, die aus Sicht der Produktionsbetriebe die Preise für importierte Rohstoffe und Komponenten erhöhen (Asia Floor Wage Alliance 2020c, S. 3). Betriebe sehen sich daher häufig einem zunehmend schwierigen Verhältnis zwischen Kosten und erzielten Preisen ausgesetzt. Eine übliche Reaktion auf diesen Druck ist die **Auslagerung von Risiken und Kostendruck auf Beschäftigte**, die mit Löhnen unterhalb des Existenzminimums, häufig informell und in Leih- oder Heimarbeit beschäftigt werden. Druck auf aktive Gewerkschaftsvertreter:innen oder die Verhinderung betrieblicher Gewerkschaften sind ebenso übliche Maßnahmen. Zudem werden Risiken und Kosten schwankender Nachfrage durch **Unterauftragsvergabe** ausgelagert – hier tritt dann die genannte Informalität der Arbeitsverhältnisse verstärkt auf. Arbeiter:innen sind dann meist in weitgehend unregulierten **kleinen und Kleinstbetrieben** ohne jegliche soziale Sicherung oder gewerkschaftliche Vertretung beschäftigt (vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020c; → [vgl. insbesondere Handlungsempfehlungen 9 und 10](#)). In den meisten Produktionsländern mangelt es an funktionierenden sozialen Sicherungssystemen oder der Zugang zu diesen Systemen ist nur für einige formell Beschäftigte sichergestellt.

Strukturell besonders betroffen von schlechter sozialer Sicherung sind **Frauen**. Sie bilden die Mehrheit der Belegschaft in den kulturell-ökonomisch als geringqualifiziert eingestuften Tätigkeiten. Die Textilindustrie stellt gerade für junge Frauen oft eine der wenigen Möglichkeiten dar, um eigenes Geld zu verdienen. In den Fabriken haben sie allerdings nur selten Aufstiegschancen und sie sind meist unterrepräsentiert in den Führungsstrukturen der Gewerkschaften. Zudem sind viele Frauen in den Fabriken

---

<sup>8</sup> Die Definition des Liefertermins ist vertraglich uneinheitlich geregelt.

von gender-basierter und sexualisierter Gewalt betroffen. Das Gebot der Nichtdiskriminierung stellt daher für viele Betriebe eine besondere strukturelle Herausforderung dar.<sup>9</sup>

### 2.2.2. Akute Herausforderungen durch COVID-19

Zulieferbetriebe sahen sich im Laufe der Pandemie in einer dreifachen Krise: Zu- und Auslieferungsprobleme, Nachfrageeinbruch und staatliche Lockdowns.

#### ➤ 1.) Zu- und Auslieferungsprobleme:

Der Cash-Flow vieler Betriebe war bereits zum Ende des Jahres 2019 negativ betroffen, als im Zuge des chinesischen Lockdowns Rohstoff- und Komponentenlieferungen ausblieben oder deutlich teurer wurden. Eine Umfrage vom Better Buying Institute (2020a, S. 6f.) im März 2020 mit 294 Produktionsbetrieben aus 39 Ländern zeigt Folgen von COVID-19 für **Rohstofflieferungen** und damit für die **Produktionsprozesse** sowie die **Auslieferung von Waren auf** (→ [vgl. Handlungsempfehlung 2](#)):

- 35 % der Betriebe haben nicht alle Rohstoffe für bereits eingegangene Bestellungen erhalten.
- 22 % mussten Rohstoffe zu höheren Preisen einkaufen.
- 12 % mussten ungeplante Lieferungen per Luftfracht nutzen.
- 18 % konnten nur in unzureichendem Maße Frachtraum sichern (v. a. in Ostasien, Indonesien und Vietnam)
- 18 % berichten, dass ihre Waren die Häfen nicht erreichen konnten (v. a. Südasien, Bangladesch, Indien).

#### ➤ 2.) Nachfrageeinbruch:

Eine zweite Welle von Problemen setzte ein, als die Nachfrage aus Konsumländern ausblieb und zahlreiche Bestellungen storniert oder verringert wurden und Bezahlungen bestellter Ware teilweise ausblieben → [vgl. Handlungsempfehlungen 1-3](#)).

- Etwa 70 % der befragten Zulieferbetriebe berichten, dass Bestellungen storniert wurden.
- 66 % geben an, dass die Volumina laufender Bestellungen reduziert wurden.
- 60 % der Betriebe berichten, dass Kunden die vereinbarten Liefertermine verschoben haben.
- 41 % mussten die Zahlungstermine mit ihren Kunden neu vereinbaren.
- 35 % berichten von steigenden Fällen verspäteter Zahlungseingänge.

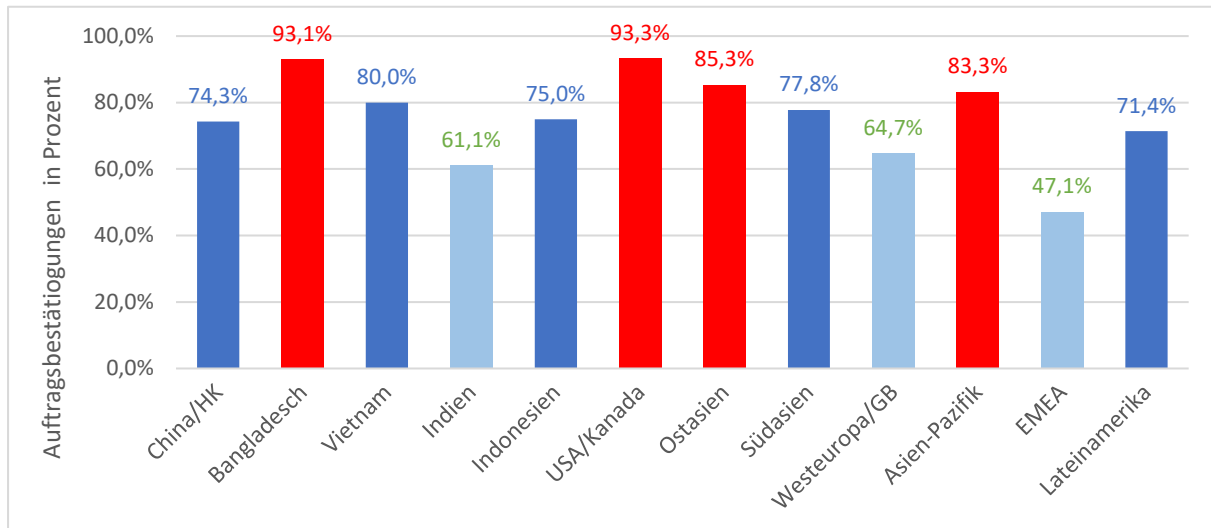
Als Folge hatten bereits im März 2020 viele Betriebe **Liquiditätsprobleme**.

---

<sup>9</sup> Für wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit den strukturellen, politisch-ökonomischen Herausforderungen für Produktionsbetriebe und Arbeiter:innen in der Textilindustrie vgl. etwa Hale/Wills 2005; Arnold 2013; Merk 2009; Locke/Romis 2010; Bair/Werner 2011; Barrientos 2013; Nadvi et al. 2004; Bangladesh Centre for Workers Solidarity/Femnet 2020).

- 24% geben an, dass sie Lieferanten nicht mehr bezahlen konnten.
- 36% mussten Arbeitsstunden der Beschäftigten reduzieren.
- 30% hatten bereits Arbeiter:innen entlassen (Better Buying Institute 2020a, S. 8f.).

Abbildung 2: Rückgang der Bestellungen bei Zulieferbetrieben



Quelle: Better Buying Institute 2020a, S. 7 (basierend auf Befragung von 294 Zulieferbetrieben).

Die meisten Zulieferbetriebe haben im Vergleich mit großen Marken- und Einzelhandelsunternehmen nur geringe Möglichkeiten, auf Rücklagen oder kurzfristige Kredite zurückzugreifen. Zudem standen in vielen Ländern keine umfangreichen staatlichen Leistungen zur Unternehmenssicherung bzw. Lohnfortzahlung zur Verfügung. Damit befinden sich Produktionsbetriebe vielfach in einer ungleich schwierigeren Lage als Marken- und Einzelhandelsunternehmen (vgl. Anner 2020a; 2020b; → [vgl. Handlungsempfehlung 2](#)).

### ➤ 3.) Lockdown:

Mehr oder weniger alle Betriebe waren oder sind von staatlichen Maßnahmen des Infektionsschutzes betroffen. Einige befanden sich zeitweise in einem vollständigen Lockdown, andere waren von teilweisen Einschränkungen und Auflagen betroffen (Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 1). Die staatlichen Maßnahmen führten vor allem auch zu massiven Einschränkungen für Beschäftigte, die vielfach nicht mehr die Fabriken erreichen konnten oder wollten (s. Kap. 3). Dies schränkt nach wie vor die Produktion in vielen Betrieben erheblich ein. Fabriken müssen zudem in unterschiedlichem Maße Schutzvorkehrungen und soziale Distanzierungen in der Belegschaft gewährleisten.

In einigen Produktionsländern mussten Fabriken zeitweise schließen (z. B. Indien für 21 Tage). In den meisten Ländern konnten Betriebe unter Auflagen weiterarbeiten oder nach einer kurzen Zeit der Schließung eingeschränkt die Arbeit wieder aufnehmen. In einigen Regionen durften Fabriken zunächst nur zur Herstellung von Schutzkleidung wieder öffnen (z. B. Indien), was jedoch vielerorts nicht

eingehalten wurde (vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020a). In vielen Fabriken wurden auch keine ausreichenden Schutzmaßnahmen ergriffen. So wird etwa aus Bangladesch berichtet, dass Fabriken mit 60 % bis 70 % der Belegschaft ohne Distanzierung und trotz positiver COVID-19-Testergebnisse weiterarbeiteten (ibid.; → [vgl. Handlungsempfehlung 2](#)).

Massiv betroffen waren Betriebe außerdem von den einsetzenden inner- und interregionalen Migrationsbewegungen, da Millionen von Wanderarbeiter:innen versuchten in ihre Heimatdörfer zurückzukehren, sobald ihr Einkommen ausblieb (vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 4ff.).

### 2.2.3. Reaktionen der Produktionsbetriebe

Die Krise veranlasste Fabriken zu mannigfaltigen Maßnahmen des Krisenmanagements, die hier nicht alle wiedergegeben werden können. Viele der Reaktionen betrafen Entlassungen, Zwangsurlaube, Kürzungs- und Sparmaßnahmen im Bereich der Lohnzahlungen und Leistungen für Beschäftigte, denn die Kürzung der Lohnkosten ist meist die unmittelbare Reaktion auf Krisen (vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020a). Verbreitete Maßnahmen der Betriebe bei ökonomischen Unsicherheiten, die während der Krise ebenfalls zum Einsatz kamen, sind laut Asia Floor Wage Alliance:

- Keine Lohnzahlungen während des Lockdowns;
- verspätete Lohnzahlungen;
- Ersatz von Löhnen durch Kurzzeit-Kredite (mit oder ohne Zinsen);
- keine Lohnzahlungen für bereits in vorherigen Monaten geleistete Arbeit;
- Entlassung ohne Abfindung;
- Lohnauszahlung mit staatlicher Unterstützung (vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 3f.).

In der aktuellen Krise kamen diese Praktiken teilweise besonders ausgeprägt zum Einsatz. So wurden z. B. in indischen Industriezentren nach Ausbruch der Krise keine vollen Monatslöhne gezahlt und die Lohnauszahlungen erfolgten mit 10 bis 20 Tagen Verspätung. Einige Arbeiter:innen, vor allem Migrant:innen, bekamen keinen Lohn mehr für den Monat März ausgezahlt, obwohl sie in diesem Monat noch gearbeitet hatten. Andere bekamen Kredite anstelle von Löhnen angeboten, die sie nach Wiederaufnahme der Arbeit zurückzahlen müssen (Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 3) (→ [vgl. Handlungsempfehlungen 1-5](#)).

Insgesamt zeigt die Krise damit auf erschreckend deutliche Weise betriebswirtschaftliche Funktionen des *Outsourcing* für Leitunternehmen in transnationale Lieferketten: Kosten und Risiken sind zu einem großen Teil externalisiert und mit ihnen wurde ein großer Teil der Verantwortung für die soziale Situation von Beschäftigten abgegeben (vgl. ECCHR 2020). In der Krise schauen Unternehmen primär auf die eigene Existenzsicherung. Die ökonomisch schwächsten Glieder der Lieferkette tragen damit die größten Kosten und Risiken. Als Maßstab zur Beurteilung, inwieweit dies ethisch-politisch vertretbar

ist oder vielmehr die Notwendigkeit zur Veränderung globaler Lieferketten und ihrer Regulierung anzeigt, dienen international anerkannte Menschenrechte. Im Folgenden werden wesentliche Auswirkungen der Krise auf die menschenrechtliche Situation von Fabrikarbeiter:innen zusammengefasst. Die Auswirkungen sind dramatisch und zeigen einen dringenden Reformbedarf in und nach der Krise an.

### 3. Allgemeine und spezifische Menschenrechtsrisiken

Zunächst werden grundsätzliche Auswirkungen geschildert, die auf diverse oder alle Produktionsländer zutreffen. Anschließend werden einige spezifische Folgen der Krise in Bangladesch, Indien, Kambodscha und Myanmar untersucht. Die Auswahl der Länder basiert auf ihrer Relevanz als Produktionsstandorte für Mitglieder des Textilbündnisses und erfolgte auf Empfehlung der zivilgesellschaftlichen Mitglieder des Bündnisses.<sup>10</sup>

Angesichts der strukturellen Bedingungen textiler Lieferketten und der fehlenden oder mangelnden staatlichen, sozialen Sicherungssysteme waren Beschäftigte auch vor der Krise weitgehenden Menschenrechtsrisiken ausgesetzt (s. Kap. 2.2.1; → [vgl. Handlungsempfehlungen 6-10](#)). Verletzungen grundlegender wirtschaftlicher und sozialer Rechte sind in textilen Lieferketten seit jeher massenhaft verbreitet und umfassend dokumentiert (vgl. ECCHR 2020; Fuentes/Ehrenreich 1983; Hale/Wills 2005; Locke/Romis 2010).

Die COVID-19-Krise hat die Situation für Arbeiter:innen in praktisch allen Bereichen wirtschaftlicher und sozialer Rechte verschärft, teilweise auch im Bereich der bürgerlichen und politischen Rechte. Wie ein Brennglas zeigt die Krise, dass die Rechte von Arbeiter:innen in textilen Lieferketten weltweit mangelhaft geschützt sind. Besonders häufig verletzt werden in der Krise bestehende **Rechte auf angemessene Entlohnung** bzw. **soziale Sicherung**, auf **angemessenes Wohnen**, **angemessene Ernährung**, ein **Höchstmaß an Gesundheit** und auf **gewerkschaftliche Organisierung** bzw. **kollektive Verhandlungen**.

#### 3.1. Beschäftigung und Löhne

Angesichts der schnell auftretenden wirtschaftlichen Probleme der Produktionsbetriebe (s. Kap. 2) kam es bereits frühzeitig in der Krise zu Entlassungen und Zwangsbeurlaubungen aufgrund von stornierten Bestellungen und reduzierter Nachfrage. Anner (2020a) schätzt etwa für Bangladesch, dass im März über eine Million Arbeiter:innen zumindest vorübergehend ohne Arbeit waren. Der Lohnverlust

---

<sup>10</sup> Angesichts der anhaltenden Dynamik und Vielschichtigkeit der Krise ist die Nutzung regelmäßig aktualisierter Informationsmöglichkeiten über menschenrechtliche Folgen zu empfehlen, so etwa der Blog der Clean Clothes Campaign: <https://cleanclothes.org/news/2020/live-blog-on-how-the-coronavirus-influences-workers-in-supply-chains>.

für Bangladesch wird von März bis Mai auf etwa 500 Millionen US-Dollar geschätzt (Haque 2020; vgl. für internationale Schätzungen Clean Clothes Campaign 2020c).

In diversen Ländern ähneln sich die Auswirkungen auf die Beschäftigung und Entlohnung von Arbeiter:innen. Über folgende Auswirkungen wird länderübergreifend berichtet (vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020b; Global Labor Justice 2020):

- Viele Entlassungen kamen ohne Vorankündigung;
- häufig wird keine Abfindung oder Lohnfortzahlung gezahlt, teilweise gegen gesetzliche Vorgaben;
- teilweise gibt es keine, eine verspätete (bis zu 20 Tage) oder nur teilweise Auszahlung der Löhne für bereits geleistete Arbeit (in Süd- und Südostasien vor allem von März bis Mai);
- Arbeiter:innen werden auf unbestimmte Zeit in unbezahlten Zwangsurlaub geschickt;
- Arbeitgeber:innen verhandeln Löhne neu und Arbeiter:innen müssen teils stark verringerte Löhne (um 40% bis 70%) akzeptieren;
- Löhne werden durch Kredite ersetzt, die mit oder ohne Zinsen nach Wiederaufnahme der Arbeit zurückgezahlt werden müssen;
- staatliche Hilfen sind unzureichend; gerade informell Beschäftigte, Heim- und Leiharbeiter:innen haben oftmals keinen Zugang.

Neben Konflikten über Löhne und Einkommen hinaus kommt es durch die Krise zu einer Vielzahl weiterer Rechtsverletzungen (vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020b; 2020c; Business and Human Rights Resource Centre 2020a), die im Folgenden zusammengefasst werden.

### 3.2. Mangelnder Gesundheitsschutz

Es gibt häufig keine oder nur unzureichende Umsetzungen der **Infektionsschutz-Maßnahmen** in den Fabriken: keine Sicherheitsabstände, keine adäquaten Sanitäreinrichtungen und/oder Schutzausstattung – oftmals bestehen kaum Unterschiede zu Arbeitsbedingungen vor der Pandemie. Eine Weiterarbeit erfolgt teilweise **trotz positiver COVID-Test-Ergebnisse** (z. B. Bangladesch, vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020b), sodass Arbeiter:innen höchsten Gesundheitsrisiken ausgesetzt sind. Ein gestiegenes gesundheitliches Risiko befindet sich auch in betrieblichen **Wohnanlagen** für Arbeiter:innen, welche oft nicht kontrolliert werden, keine ausreichenden Sanitäreinrichtungen haben und in denen Abstandsvorkehrungen schon aufgrund der Überfüllung nicht möglich sind.



### 3.3. Fehlender Schutz der Rechte auf Nahrung und Wohnen

Bei Entlassung während der Lockdowns saßen Arbeiter:innen teilweise **ohne Unterkunft bzw. in unwürdigen Notunterkünften** in den Städten bzw. mitten auf dem Heimreiseweg fest (s. insbesondere Informationen zu Indien unter Kap. 3.6.1). Viele haben ohne Einkommen keinen Zugang zu ausreichender Nahrung und sind damit extremen **Ernährungsunsicherheiten** ausgesetzt. Lebensmittelrationen wurden teils von staatlicher Seite verteilt, Wanderarbeiter:innen haben jedoch oft keinen Zugang (z. B. in Indien aufgrund ihrer Herkunft aus anderen Bundesstaaten). Teilweise verteilen auch Gewerkschaften Nahrung im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Es wurde bereits von Hungertoten berichtet (z. B. mind. 58 Fälle in Indien; Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 16). **Lange Fußwege oder überfüllte Busse** waren bzw. sind oft die einzigen Möglichkeiten für Arbeiter:innen, um in ihre Heimatdörfer oder wieder zur Fabrik zu gelangen; zusätzlich müssen Arbeiter:innen in der Pandemie oftmals zusätzlich entstandene **Transportkosten** selbst tragen.

### 3.4. Erhöhte Risiken von Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Gewalt

Es gibt aufgrund der vielfach fehlenden Arbeitskräfte, v. a. da Wanderarbeiter:innen nicht zurückgekehrt sind, ein gestiegenes Risiko für **Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Menschenhandel** (Fälle sind vor allem in Indien bekannt geworden, sind aber vermutlich darüber hinaus verbreitet, vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 13). In der Pandemie gibt es zudem ein erhöhtes Vorkommen verbaler, psychischer, physischer und sexualisierter Gewalt gegen Arbeiter:innen. Besonders betroffen sind auch hier Wanderarbeiter:innen (vgl. Global Labor Justice 2020, S. 34; Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 6f.). Auch Gewerkschaften und protestierende Arbeiter:innen sind in verstärktem Maße Gewalt ausgesetzt.

### 3.5. Besonders betroffene Gruppen

Von den Rechtsverletzungen besonders betroffen sind **strukturell benachteiligte Gruppen**. Im Folgenden werden gravierende negative Folgen für informell Beschäftigte, Wanderarbeiter:innen und Frauen zusammengefasst.

#### 3.5.1. Informell Beschäftigte

Informell Beschäftigte, darunter viele **Heimarbeiter:innen**, werden bei Krisen oft besonders schnell entlassen (Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 11). Sie können in der Regel **keine arbeitsrechtlichen Ansprüche** geltend machen, etwa Abfindungen oder Lohnzahlungen und Sozialleistungen während der Pandemie. Sie sind **selten gewerkschaftlich organisiert** und haben daher sowohl gegenüber dem Staat

als auch dem Betrieb schlechtere Möglichkeiten, ihre Rechte einzufordern als formell Beschäftigte. Sie haben häufig **keine Planungssicherheit**, da sie stets kurzfristig entlassen oder ihre Stunden reduziert werden können. Zusätzlich sind informell Beschäftigte von **sehr geringen Löhnen** betroffen. Gesetzliche Mindestlöhne sind oft ohnehin unter dem Existenzminimum und werden bei informell Beschäftigten häufiger unterschritten.

### 3.5.2. Wanderarbeiter:innen

Arbeiter:innen, die intra-regional, inter-regional oder international für die Arbeit migrieren (vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 4f.), erleiden besonders starke **Diskriminierung**. Je nach Kontext kann dies neben gender-basierter Diskriminierung die Kaste, die Klasse, Religion oder rassistische Zuschreibungen betreffen. Häufig entsteht eine Kombination aus diesen Faktoren. Zusätzlich betrifft die Diskriminierung die **sozio-ökonomischen Bedingungen** dieser Menschen. Wanderarbeiter:innen sind teilweise nicht direkt bei der Fabrik angestellt, sondern sind faktisch Leiharbeiter:innen, die durch Agenten vermittelt werden. Im Lockdown übernahmen diese Agenten keine Verantwortung für Beschäftigte (Wielenga 2020). Wanderarbeiter:innen, denen es an **sozialen Netzwerken** fehlt (z. B. familiäre Unterstützung), waren somit plötzlich **einkommenslos und teilweise ohne Nahrung** (vgl. Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 16). In der Pandemie kommt es auch zu einer Verstärkung der Diskriminierung, da Wanderarbeiter:innen einerseits dem Virus besonders ausgesetzt sind, andererseits aber von **Stigmatisierung** als ‚Virenträger:innen‘ betroffen sind. Teilweise waren **Ausschlüsse** (z. B. aus der Dorfgemeinschaft) und **Gewalt** die Folge. Aus Indien wird z. B. ein Fall berichtet, in dem ein Dalit-Wanderarbeiter sich das Leben nahm, nachdem er in einer Dorfschule ohne Nahrung in Quarantäne gesperrt und beim Versuch Lebensmittel aus dem Dorf zu bekommen von der Polizei erniedrigt und verprügelt worden war (Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 6). Wanderarbeiter:innen sind zudem besonders häufig den problematischen **Lebens- und Hygienebedingungen in Sammel-Unterkünften** ausgesetzt, da sie aus weit entfernten Dörfern stammen und auf diese Unterkünfte angewiesen sind. Viele konnten aufgrund des Lockdowns zuerst nicht die Rückreise in ihre Dörfer antreten und dann später nicht an ihren Arbeitsplatz zurückkehren bzw. vermieden es, um nicht den noch größeren Risiken in der Stadt während der Pandemie ausgesetzt zu sein. Aus Indien wird zudem berichtet, dass Wanderarbeiter:innen in den Fabriken ohne Lohn und mit lediglich minimalen Essensrationen festgehalten wurden, um sie an der Heimreise zu hindern (Wielenga 2020).

### 3.5.3. Frauen

Frauen machen in der Textilbranche den größten Teil der als gering qualifiziert geltenden Beschäftigten und der informell Arbeitenden aus (vgl. Global Labor Justice 2020). Sie sind **wirtschaftlich stärker von**

**der Krise betroffen als Männer** – gerade Frauen mit Familien haben nicht viele Alternativen des Einkommenserwerbs neben der Arbeit in Textilfabriken. Es gibt Befürchtungen, dass einige Frauen, die in der Pandemie ihre Arbeit verloren haben, in schlechter bezahlte Jobs oder in die Prostitution wechseln (Fair Labor Association 2020; Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 4). Besonders junge Frauen sind vielfach **Diskriminierung und sexualisierter physischer und psychischer Gewalt** ausgesetzt. Dies betrifft die Fabrikarbeit genauso wie den häuslichen Kontext. Häusliche Gewalt hat sich während der Pandemie ausgeweitet. **Schwangere Frauen und Mütter** erhalten teilweise keinen adäquaten Zugang zu relevanter medizinischer Betreuung (weniger als vor der Krise). Außerdem sind viele Möglichkeiten der Kinderbetreuung während der Pandemie weggefallen. Da den Frauen noch immer einseitig die Aufgabe der Kinderbetreuung zugeschrieben wird, sind sie in ihren Erwerbsmöglichkeiten stark eingeschränkt und tragen den Großteil der Lasten in der Krise. Darüber hinaus sind junge Frauen in der Pandemie – angesichts geschlossener Schulen – stärker gefährdet die Schule abzubrechen, um als minderjährige Arbeiterinnen beschäftigt zu werden. Aus Indien wurde berichtet, dass 14-jährige Mädchen gezielt zur Arbeit in den Spinnereien in Tamil Nadu rekrutiert werden (Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 13). Auch in Bezug auf Geschlechterverhältnisse verstärkt die Krise also in vielerlei Hinsicht vorhandene, strukturelle Diskriminierungen.

### 3.6. Betrachtung ausgewählter Länder

Im Folgenden werden einige ausgewählte Folgen der Krise in den vier Ländern Bangladesch, Indien, Kambodscha und Myanmar hervorgehoben. Die Länder haben gemeinsam, dass die Textilindustrie eine wichtige Säule der Wirtschaft darstellt und durch die Krise schwer beeinträchtigt wird. Die vier Länder sind zudem wichtige Produktionsstandorte für deutsche Marken- und Einzelhandelsunternehmen. Die Darstellung der Auswirkungen ist bei weitem nicht erschöpfend, sondern fasst lediglich ausgewählte Aspekte mit Blick auf menschen- und arbeitsrechtliche Konflikte und Risiken zusammen.

#### 3.6.1. Bangladesch

In Bangladesch gab die Regierung am 22. März einen ersten Lockdown bekannt, der am 26. März in Kraft trat und bis 30. Mai 2020 aufrechterhalten wurde. Die Infektionszahlen stiegen im März und vor allem im April stark an. Am 4. Oktober 2020 gab es laut Weltgesundheitsorganisation **367.565 bestätigte Infektionsfälle** (WHO 2020).

Angesichts der enormen Bedeutung des Exports und vor allem des Bekleidungssektors für die bangladeschische Wirtschaft hatte die Krise starke Auswirkungen. Dabei sticht vor allem die hohe Zahl an temporären Einkommensausfällen und Arbeitsplatzverlusten hervor. Es wird geschätzt, dass in 66 Tagen des Lockdowns etwa **36 Millionen Menschen ihre Arbeit verloren haben** und ca. 25,5 Millionen

Menschen in die **extreme Armut** abgerutscht sind (Mahmud 2020). Ebenso ist in Bangladesch der **Gesundheitsschutz** der Arbeiter:innen in der Krise besonders mangelhaft.

Viele Textilfabriken fingen unter Auflagen schon während des Lockdowns im April wieder an zu produzieren, dies geschah aber uneinheitlich. Auch die geöffneten Fabriken konnten aufgrund der eingebrochenen Nachfrage aus dem Ausland und der Hürden für Beschäftigte, unter anderem aufgrund des Stillstands öffentlicher Verkehrsmittel, nur sehr eingeschränkt arbeiten (vgl. Donaldson 2020). Im Textilsektor waren Ende März mehr als eine Million Beschäftigte vorübergehend ohne Arbeit (Anner 2020a), angesichts von stornierten oder eingefrorenen Bestellungen im Wert von über 3 Milliarden US-Dollar. Allein von März bis Mai haben Textilarbeiter:innen insgesamt ca. 30 % ihrer regulären Gehälter verloren (ca. 501 Millionen US-Dollar). Hierbei sind staatliche Hilfen bereits eingerechnet (Bündnis für nachhaltige Textilien 2020a). Die Zahl der Textilarbeiter:innen, die aufgrund der Krise entlassen wurden, wird im September auf **70.000** geschätzt (The Financial Express 2020).

Tausende **Textilarbeiter:innen protestierten** bereits im April gegen Fabrikschließungen, ausbleibende Löhne und mangelnde Schutzmaßnahmen (Fair Labor Association 2020). Zivilgesellschaftliche Organisationen haben zudem die Regierung aufgefordert, einen gesonderten Fonds für Migrant:innen einzurichten, die von den staatlichen Transferleistungen ansonsten nicht profitieren würden. Es ist davon auszugehen, dass viele **Migrant:innen und informell Beschäftigte keine Ansprüche** auf die staatlichen Hilfsleistungen geltend machen können (vgl. Clean Clothes Campaign 2020).

Ab Mai 2020 wurde ein **staatliches Anreizpaket** für Textilfabriken in Höhe von 588 Millionen US-Dollar zur Unterstützung von Lohnzahlungen beschlossen. Das Geld kann mit zweiprozentigem Zinssatz durch die Arbeitgeber:innen beantragt werden, um Löhne zu finanzieren, die dann per Mobiltelefon überwiesen werden. Allerdings wird vermutet, dass viele Beschäftigte die vorgegebenen Lohnzahlungen nicht oder nicht vollständig erhalten haben. Insbesondere in den **Sonderexportzonen** wird vermutet, dass viele Lohnzahlungen ausblieben. Zusätzlich hat die **Europäische Union** gemeinsam mit ihren Finanzinstitutionen und Mitgliedsländern („Team Europe“) ein 334 Millionen Euro Hilfspaket für Bangladesch beschlossen, aus dem 113 Millionen Euro Hilfe für Textilarbeiterinnen angedacht sind, die vorübergehend oder dauerhaft ihren Job verloren haben (Business and Human Rights Resource Centre 2020b; Newage Business 2020; European Union External Action Service 2020). Inwieweit das Geld tatsächlich erfolgreich ausgezahlt worden ist, wurde bisher nicht berichtet.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Es ist zu vermuten, dass das erwähnte bangladeschische Hilfspaket in Höhe von 588 Millionen US-Dollar zum Teil aus Geldern des Team Europe finanziert wird und es somit nicht in voller Höhe zusätzlich zur Verfügung steht.

Mit den gravierenden Folgen für die Wirtschaft sind diverse neue **arbeits- und menschenrechtliche Konflikte** entstanden. Besonders weit verbreitet sind **unbezahlte Löhne** für geleistete Arbeit, **ausbleibende Abfindungen** bei Kündigung (ca. 4 von 5 Arbeiter:innen erhielten keine Abfindung) und **fehlende soziale Sicherung**. Vor allem für die hohe Zahl an Menschen, die in Bangladesch in die extreme Armut abgerutscht sind, ist die Krise damit existenziell. Darüber hinaus werden **Gewerkschaften** stärker als bisher in den Fabriken unterdrückt und bedroht. Proteste von Arbeiter:innen werden teilweise mit **Gewalt** niedergeschlagen. Weiterhin ist von **mangelndem Gesundheitsschutz** für Arbeiter:innen und in der Folge tausenden Infektionsfällen unter ihnen auszugehen. Auch bürgerliche und politische Rechte sind bedroht. So wurden migrantische Arbeiter:innen, die im Zuge der Krise nach Bangladesch zurückkamen, teilweise **willkürlich verhaftet**. Amnesty International berichtet von 370 solcher Fälle (Clean Clothes Campaign 2020b).

### 3.6.1. Indien

Indien gilt als eines der am schwersten von der Pandemie betroffenen Länder weltweit. Bis zum 4. Oktober 2020 gab es etwa **6,55 Millionen registrierte Infektionsfälle** und ca. 101.000 bestätigte Todesfälle. Ein vollständiger Lockdown für zunächst 21 Tage wurde durch die Regierung mit nur vierstündiger Vorankündigung ab 24. März 2020 eingesetzt. Diese plötzliche Maßnahme führte zu Panikkäufen und chaotischen Migrationsbewegungen. Viele Menschen konnten keine Lebensmittel mehr einkaufen, bevor die Läden schlossen. **Millionen Wander- bzw. Saisonarbeiter:innen** versuchten zu ihren Heimatdörfern zurückzukehren. Wanderbewegungen setzten ein, die auch durch staatliche Gewalt gegen Arbeiter:innen begleitet war. Viele Wanderarbeiter:innen saßen in den Städten aufgrund des Lockdowns fest. Etwa 300.000 Menschen waren Ende März vorläufig in Hostelzimmern untergebracht, wo sie kleine Zimmer mit vielen Arbeiter:innen teilen mussten. Sie waren somit neben der ohnehin katastrophalen sozialen und ökonomischen Situation auch einem verstärkten Infektionsrisiko ausgesetzt (Nagaraj 2020). Die meisten Wanderarbeiter:innen begaben sich auf teils tagelange Fußwege in ihre Dörfer. Sie waren mit Stigmatisierung, Gewalt, Hunger und diversen Gesundheitsrisiken konfrontiert. Es wird geschätzt, dass allein im April etwa **90 Millionen informelle Arbeitsplätze verloren** gingen (Bündnis für nachhaltige Textilien 2020a).

In der Textilindustrie gelten etwa **10 Millionen Arbeitsplätze** als gefährdet (Stand Ende Juni; Fair Labor Association 2020). Von März bis Mai haben Textilarbeiter:innen insgesamt ca. 57 % ihrer regulären Gehälter verloren, entsprechend einer Summe von 178 Millionen US-Dollar (abzüglich staatlicher Hilfen). In diversen Bundesstaaten wurden fundamentale **Arbeitsgesetze in einseitigem Wettbewerbsinteresse außer Kraft gesetzt**. Dies führte zu einer drastischen Verschlechterung von Arbeitsbedingungen und der Verletzung grundlegender Arbeitsrechte (z. B. bis zu 12 Stunden regelmäßige Arbeitszeit;

72-Stunden-Wochen; eingeschränkte Gewerkschaftsfreiheiten; Mindestlöhne nicht mehr verpflichtend; Fair Labor Association 2020; Femnet 2020).

Die Regierung hat inzwischen umfassende Hilfeleistungen zur Abfederung der schwersten sozialen Folgen und der Hungersnöte beschlossen (Fair Labor Association 2020), allerdings ist davon auszugehen, dass nach wie vor viele Menschen nicht oder nur wenig von den Maßnahmen profitieren können – so etwa Wanderarbeiter:innen, die sich nicht in ihren Heimatdörfern aufhalten.

**Arbeits- und menschenrechtliche Konflikte** sind demnach in Indien vielfältig. Sie betreffen vor allem **unbezahlte Löhne, fehlende Abfindungen und soziale Sicherung**, aber auch weitere Arbeitsrechte, die in der Krise gesetzlich kaum noch geschützt sind (z. B. **Arbeitszeiten, Überstunden, Mindestlöhne**). Beschwerden über nichtgezahlte Löhne werden derzeit durch die Regierung nicht mehr bearbeitet. Löhne wurden teilweise auch durch Kredite ersetzt, die Beschäftigte nach der Pandemie zurückzahlen müssen (Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 3f.). Hierdurch könnten neue Zwangsverhältnisse entstehen. Es wird auch über Fälle von **Zwangsarbeit** und ein steigendes Risiko von **Kinderarbeit** berichtet (Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 13). Es gibt weiterhin massenhafte COVID-19 Infektionen aufgrund des **mangelhaften Gesundheitsschutzes**. Auch hohe Zahlen an Verkehrstoten unter Arbeiter:innen werden berichtet (Fair Labor Association 2020). Besonders betroffen von Rechtsverletzungen durch **diskriminierende Verhältnisse** sind Wanderarbeiter:innen (z. B. fehlender Zugang zu staatlichen Leistungen, Stigmatisierung und Gewalt, Mangelernährung, Wohnungslosigkeit). Das Recht auf angemessene **Ernährung** ist vielfach nicht gewährleistet. **Gewalt gegen Frauen** hat während der Pandemie ebenfalls deutlich zugenommen.

### 3.6.2. Kambodscha

Auch Kambodscha gehört wirtschaftlich zu den besonders schwer getroffenen Exportländern, obwohl die registrierten Infektionszahlen bisher vergleichsweise gering geblieben sind (**278 registrierte Fälle** bis 3. Oktober 2020; WHO 2020). Die Regierung hat ab März Schulen und viele Teile des öffentlichen Lebens geschlossen oder eingeschränkt, aber es gab bisher keinen vollständigen, landesweiten Lockdown.

Es wird geschätzt, dass **mindestens 130.000 Textilarbeiter:innen ihre Arbeit verloren haben** (Bündnis für nachhaltige Textilien 2020a). Laut Gewerkschaftsangaben sind wesentlich mehr Jobs gefährdet oder bereits verloren (Clean Clothes Campaign 2020b). Die Regierung hat zugesagt, dass entlassene Arbeiter:innen 70 US-Dollar monatlich erhalten sollen – 40 US-Dollar vom Staat und 30 US-Dollar vom Arbeitgeber. Dies entspricht etwa einem Drittel des Mindestlohns (Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 4). Allerdings gibt es verschiedene Medienberichte darüber, dass entlassene Arbeiter:innen keine entsprechenden Leistungen erhalten haben (Bündnis für nachhaltige Textilien 2020a).

Im internationalen Vergleich gibt es in Kambodscha während der Krise eine besonders starke **Unterdrückung von Gewerkschaften**. Der ohnehin vorhandene Druck auf Gewerkschaften und Arbeiter:innen hat sich noch erhöht durch die Forderung des Textilindustrieverbands (GMAC), den Mindestlohn und die jährlichen Mindestlohnverhandlungen auszusetzen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Insgesamt arbeiten viele Menschen in Kambodscha unter schlechteren Bedingungen als vor der Pandemie. So müssen viele aus der besser bezahlten Textilindustrie in schlechter bezahlte Jobs wechseln, etwa in den Bau oder die Landwirtschaft (Clean Clothes Campaign 2020b).

**Arbeits- und menschenrechtlich** werden (neben den bereits vor der Krise existierenden Problemen) **fehlende Lohnzahlungen und mangelnde soziale Sicherungsmaßnahmen** angeprangert. Es gab massenhafte Entlassungen **ohne Abfindungen**. Allein von März bis Mai haben Textilarbeiter:innen etwa ein Drittel ihrer regulären Gehälter verloren (ca. 122 Millionen US-Dollar unter Einbeziehung staatlicher Hilfen; Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 3f.). Stärker als bisher werden **Gewerkschaften unterdrückt**, Gewerkschafter:innen werden bedroht und eingeschüchtert (Global Labor Justice 2020, S. 34). Es gibt zudem einen **Mangel an Schutzausrüstung** und Abstandsregelungen.

Kambodschanische **Wanderarbeiter:innen** versuchten vielfach aus Thailand nach Kambodscha zurückzukehren, da sie ihre Arbeitsplätze dort verloren haben. Sie reisten vielfach illegal, wurden in Thailand verhaftet und zurücktransportiert (Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 5).

Die zusätzliche Dürre in Kambodscha, die das Land das zweite Jahr in Folge erlebt, verschärft einen Mangel an Grundnahrungsmitteln, daher ist auch das **Recht auf angemessene Ernährung** vielfach gefährdet (Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 16).

### 3.6.1. Myanmar

In Myanmar waren die Infektionszahlen zunächst niedrig, stiegen aber ab Ende Juli stark an. Bis Anfang Oktober gab es etwa **16.500 registrierte Infektionen** (WHO 2020). Die exportorientierte Wirtschaft ist auch hier heftig von der weltweiten Pandemie getroffen. In Myanmar gibt es ebenfalls eine besonders starke **Unterdrückung von Gewerkschaften** und **Gewalt gegen protestierende Arbeiter:innen** während der Krise.

Im März weigerten sich viele von der Krise betroffene Fabriken, volle Löhne auszuzahlen. Nach Verhandlungen mit Arbeitnehmer:innen-Vertretungen gab es zunächst eine Einigung auf Teillohnzahlungen. Es gab zudem dreiseitige Verhandlungen zwischen Staat, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, bei denen seitens der Gewerkschaften unter anderem temporäre Betriebsunterbrechungen und bezahlter Urlaub im April gefordert wurden. Alle Forderungen wurden abgelehnt. Arbeiter:innen akzeptierten letztlich Löhne von nur 40 % bis 70 % des regulären Lohns und damit weniger als die Einigung vorsah (Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 6ff.).

Im April waren bereits etwa **60.000 Textilarbeiter:innen entlassen worden, davon 90 % Frauen**. Inzwischen liegt die tatsächliche Zahl verlorener und gefährdeter Arbeitsplätze vermutlich aber um ein Vielfaches höher. Zugesagte staatliche Sozialleistungen für Arbeiter:innen blieben laut zivilgesellschaftlicher Berichte aus (Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 10). Allein von März bis Mai haben Textilarbeiter:innen etwa 33 % ihrer regulären Gehälter verloren (etwa 64 Millionen US-Dollar).

Die **EU** hat 5 Millionen Euro für einen Notfallfonds (Myan Ku Fund) beschlossen, um entlassene Textilarbeiter:innen zu unterstützen. Hieraus sollen 55 US-Dollar pro Arbeiter:in monatlich für bis zu 3 Monate und Einmalleistungen von 92 US-Dollar gezahlt werden (Business and Human Rights Resource Centre 2020b).

**Arbeits- und menschenrechtliche Konflikte** betreffen in Myanmar vor allem die **unbezahlten Löhne, fehlende Abfindungen** und **fehlende soziale Sicherung**, die zu einem weit überwiegenden Teil Frauen treffen und damit die bestehende **Geschlechterdiskriminierung** deutlich verschärfen. Auch **genderbasierte Gewalt** hat Berichten zufolge zugenommen. Die Pandemie führte zudem zu einem starken Anstieg an **Unterdrückungsmaßnahmen** und **Gewalt gegen Gewerkschaften**. Auch **Proteste wurden brutal niedergeschlagen**. Es gibt zudem einen deutlichen **Mangel an Schutzausstattung** und Abstandsregelungen in Fabriken (Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 14; Clean Clothes Campaign 2020b).

## 4. Handlungsempfehlungen zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfalt am Ende der textilen Lieferkette

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich an Marken- und Einzelhandelsunternehmen am Ende der Lieferkette<sup>12</sup>. Sie sind als Spezifizierung und Ausdifferenzierung der allgemeinen Regeln zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu verstehen. Diese sind beschrieben in den **UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte** (OHCHR 2011) sowie den **OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen** (OECD 2011). Die **normativen Grundlagen** hierzu finden sich in den internationalen Menschenrechtsverträgen einschließlich der dazu verfassten Kommentare der UN-Vertragsausschüsse, den Bestimmungen der **ILO-Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit** (ILO 2010) sowie der **Dreigliedrigen Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen** (ILO 2017). Sie werden ergänzt durch weitere soziale und ökologische Sorgfaltspflichten gemäß internationalen Abkommen und nationalen Gesetzen.

---

<sup>12</sup> Die Empfehlungen richten sich an Leitunternehmen am Ende der Lieferkette, d.h. mit direktem Kontakt zum Endkunden. Markenhersteller vertreiben teilweise nicht direkt, sondern nur über Einzelhandelsunternehmen. Hieraus ergeben sich andere Handlungszwänge und -möglichkeiten, daher sind einige Empfehlungen nur eingeschränkt zutreffend für diese Unternehmen. Zur Vereinfachung werden in den Empfehlungen aber grundsätzlich ‚Marken- und Einzelhandelsunternehmen‘ adressiert. Entscheidend ist die Tatsache, dass sowohl Marken- als auch Einzelhandelsunternehmen sogenannte Leitunternehmen in käufergetriebenen textilen Lieferketten sind, da sie großen Einfluss auf weitere Glieder der Lieferkette ausüben.



Spezifische Anleitungen zur Sorgfalt in der Textilindustrie bietet der **OECD-Leitfaden für die Einhaltung der Sorgfaltspflichten in der Bekleidungs- und Schuhindustrie** (OECD 2020b; nachfolgend: ‚OECD-Leitfaden‘). Verschiedene Organisationen haben zudem seit Ausbruch der **COVID-19-Krise** Handlungsempfehlungen formuliert, die hier berücksichtigt werden und ebenfalls konsultiert werden sollten:

- Bündnis für nachhaltige Textilien (2020b): ‚Leitsätze für verantwortungsvolle Einkaufspraktiken in Zeiten von COVID-19‘;
- Fair Wear Foundation (FWF 2020): ‚COVID-19: impact on brands and workers in garment supply chains‘;
- ECCHR (2020): ‚Garment supply chains in intensive care? Human rights due diligence in times of (economic) crises‘;
- Gemeinsame Empfehlungen von Multistakeholder-Initiativen (MSI 2020): ‚Responding responsibly to the COVID-19 crisis‘;
- ILO (2020): ‚COVID-19: Action in the Global Garment Industry‘;
- OECD (2020a): ‚COVID-19 and Responsible Business Conduct‘.

Die nachfolgenden Empfehlungen fassen auf Grundlage der oben genannten internationalen Leitdokumente zunächst einige grundlegende Aspekte der Sorgfaltspflicht zusammen, die bereits vor der Krise galten. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit diesen Grundlagen sollten die entsprechenden Leitdokumente konsultiert werden.

Anschließend folgen spezifische Empfehlungen unter Einbeziehung der genannten Empfehlungen von internationalen bzw. Multiakteurs-Organisationen für die Zeit während der Krise und für eine veränderte Normalität danach. Einige der hier formulierten Empfehlungen mögen für manche Unternehmen wenig realistisch erscheinen. Sie basieren allerdings im Wesentlichen auf den genannten normativen Leitlinien sowie auch unterschiedlichen Berichten und Umfragen über bereits existierende gute Praxis. Für einige Empfehlungen, die weniger offensichtlich aus den normativen Grundlagen abzuleiten sind, wurden in den folgenden Abschnitten kurze Begründungen ergänzt. Wenn auch nicht alle Empfehlungen von allen Unternehmen unmittelbar erfüllt werden können, so sollten sie daher dennoch als **Maßstab** dienen, um die eigene Praxis zu beurteilen und Verbesserungsprozesse voranzutreiben. Die Empfehlungen sind in diesem Sinne als Handlungsorientierung zu verstehen. Mitgliedsunternehmen des Textilbündnisses sollten über ihre Bemühungen und Fortschritte in den genannten Handlungsfeldern entsprechend **Bericht erstatten**.

## 4.1. Allgemeine Grundsätze und Orientierungen

Zunächst gilt die generelle Empfehlung, grundlegende Maßnahmen zur Erfüllung der Sorgfaltspflichten entsprechend des OECD-Leitfadens zu ergreifen. Zum Prozess der Sorgfaltspflicht gehören mindestens die folgenden Schritte:

- Einbettung der Sorgfalt in alle relevanten Unternehmensstrategien und Managementsysteme (einschließlich effektiver Beschwerdemechanismen für Arbeitnehmer:innen);
- Ermittlung tatsächlicher und potenzieller Schäden in den Geschäftstätigkeiten und der Lieferkette;
- Abstellen, Verhindern oder Mindern von Schäden in den Geschäftstätigkeiten und der Lieferkette;
- Nachverfolgung der Maßnahmen und ihrer Wirkung;
- Kommunikation der Prozesse, Auswirkungen und Schäden gegenüber Betroffenen;
- gegebenenfalls Wiedergutmachung bzw. Mitwirkung daran (vgl. OECD 2020b, S. 24).

Grundlegend zur Orientierung bei der Erfüllung der Sorgfaltspflicht ist die Beachtung des Prinzips der **Risikoabhängigkeit** aller zu ergreifenden Maßnahmen. Dies bedeutet, dass Unternehmen abhängig von vorhandenen Risiken unterschiedlich weitgehende Schritte ergreifen müssen. Wenn zum Beispiel die Produktion in Bangladesch erfolgt, so bestehen hier (u. a.) besonders große Risiken von Löhnen unterhalb des Existenzminimums und fehlender sozialer Absicherung der Belegschaft. Hier müssen Marken- und Einzelhandelsunternehmen also weitgehende Maßnahmen zur Vermeidung entsprechender Arbeitsrechtsverstöße dieser Art unternehmen (vgl. hierzu OECD 2020b, S. 25f.). Die Risikoabhängigkeit ist damit auch relevant für neue oder verschärfte Risiken, die sich aus der COVID-19-Krise ergeben. Sie erfordern eine Neueinschätzung bestehender Sorgfaltnormen und -praktiken.

Zur aktiven Unterstützung und Etablierung der genannten internationalen Leitlinien sollten Marken- und Einzelhandelsunternehmen nach Möglichkeit verbindliche Abkommen in ihrer Lieferkette treffen (z. B. Vereinbarungen wie den Bangladesh Accord on Fire and Building Safety oder globale Rahmenabkommen mit internationalen Gewerkschaftsverbänden). Hierbei sollten spezifische Probleme der textilen Lieferkette vorrangig adressiert werden. Dazu gehört die **Bekämpfung von gender-basierter Gewalt**. Die entsprechenden Standards der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) aus Konvention C190 (vgl. ILO 2018) sollten zur Ausgestaltung eigener Maßnahmen zur Sorgfaltspflicht in der Lieferkette konsultiert und ihre Ratifizierung durch Regierungen öffentlich unterstützt werden (vgl. Global Labor Justice 2020, S. 31); in vielen Produktionsländern stellt auch die **Gebäudesicherheit** ein spezifisches Problem dar (z. B. Bangladesch, Pakistan). Ein weiteres spezifisches Problem stellen **Niedriglöhne, Informalität der Arbeitsverhältnisse** und unzureichende **Gewerkschaftsrechte**, bzw. dysfunktionale oder fehlende Gewerkschaften dar. Während Marken- und Einzelhandelsunternehmen zur Ermöglichung existenzsichernder Löhne durch verantwortungsvolles Einkaufsmanagement beitragen können (vgl. unter Kap. 4.3), so sollten sie auch stets aktiv die Etablierung von und den Austausch mit unabhängigen Gewerkschaften in den Produktionsbetrieben fördern (OECD 2020a, S. 9; Asia Floor Wage Alliance 2020a, S. 8). Gerade vor dem Hintergrund starker Strukturen genderbasierter und intersektionaler Diskriminierung in der textilen Lieferkette ist ein sozial verantwortliches Handeln nachhaltig nur mit funktionierenden Arbeitnehmer:innen-Vertretungen in den Betrieben erreichbar. Auch die Einrichtung von effektiven Beschwerdemechanismen ist in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung. Im Rahmen des in den folgenden Abschnitten an unterschiedlichen Stellen geforderten engen Dialogs mit Produktionsbetrieben ist eine Einbeziehung von Gewerkschaften essenziell und sollte als Teil eines verbesserten Konsultationsprozesses gegenüber Zulieferbetrieben adressiert werden.

Schließlich sollten Marken- und Einzelhandelsunternehmen öffentlich die Einführung **effektiver Lieferkettengesetze** zur verbindlichen Einführung von Sorgfaltspflichten unterstützen, um eine stärkere Wettbewerbsunabhängigkeit von Maßnahmen des Umwelt- und Menschenrechtsschutzes zu erreichen und auf einheitlichere Rahmenbedingungen fairer und menschenwürdiger Wettbewerbsbedingungen hinzuwirken. Die Krise zeigt deutlich die Notwendigkeit verbindlicher Maßnahmen und fairer Wettbewerbsbedingungen für einen verbesserten Menschenrechtsschutz.

## 4.2. Empfehlungen für die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfalt in der Krise

### Übersicht:

- (1) Einhaltung aller Gesetze und vertraglichen Vereinbarungen
- (2) Teilen von Kosten und Risiken
- (3) Verantwortungsvoller Rückzug
- (4) Offenlegung auch in der Krise
- (5) Erhalt von Nachhaltigkeitskapazitäten

### 4.2.1. Einhaltung aller Gesetze und vertraglichen Vereinbarungen

Obwohl die Einhaltung der Gesetze in den betreffenden Produktionsländern zunächst selbstverständlich erscheint, so zeigt die Krise einen breiten Graubereich und diverse Risiken der Nichterfüllung gesetzlicher Vorgaben durch Unternehmen entlang der Lieferkette. Sie führt auch zu einer nachlassenden Offenlegung von Unternehmenspraktiken und damit eine größere Ungewissheit über die Einhaltung von gesetzlichen Standards (vgl. OECD 2020a, S. 4).

**Alle vertraglichen Verpflichtungen** gegenüber Zulieferbetrieben sollten erfüllt werden. Dies ist zum einen rechtlich geboten (zu den Grenzen von *Force Majeure*-Klauseln vgl. ECCHR et al. 2020; s. auch Kap. 2.1); zum anderen ist die vollständige Vertragserfüllung angesichts bestehender Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse in der Lieferkette auch unabhängig von gesetzlichen Grenzen zu empfehlen. Dies bedeutet in der Krise, dass mindestens alle fertigen Waren abgenommen und bezahlt und auch bestellte, teilfertige Ware oder beschaffte Rohstoffe bezahlt werden sollten.

Für die menschenrechtliche Sorgfalt in der Krise ist weiterhin der Umstand bedeutend, dass in Produktionsländern viele Zulieferbetriebe ihre **gesetzlichen Verpflichtungen gegenüber Arbeitnehmer:innen nicht einhalten** (konnten) (s. Kap. 2 und 3). **Löhne** sollten bei krisenbedingten **Arbeitsunterbrechungen** in voller Höhe ausgezahlt werden. Arbeiter:innen im **Akkordlohn** sollten gemäß dem im Arbeitsvertrag festgelegten Standardsatz entlohnt werden (vgl. FWF 2020). Bei **Entlassung** sollten Arbeiter:innen eine angemessene **Abfindung** erhalten. Marken- und Einzelhandelsunternehmen sollten gemeinsam mit Produktionsbetrieben und Gewerkschaften ein Arbeitslosenpaket vereinbaren, sofern staatliche Transferleistungen unzureichend sind (vgl. ECCHR 2020, S. 7). Wenn eine Fabrik in Not oder in Konkurs gerät, sollten entsprechend alle Arbeiter:innen ihre Löhne, gesetzlichen Sozialleistungen

und Abfindungen erhalten (vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien 2020b; für Erläuterungen zu angemessenen Maßnahmen der Produktionsbetriebe vgl. FWF 2020; zur Notwendigkeit der Lohnzahlungen in der Krise vgl. Clean Clothes Campaign 2020c).

Marken- und Einzelhandelsunternehmen sollten entsprechend der Maßgaben der weitestmöglichen **Einbindung betroffener Akteure** im Rahmen der Sorgfaltspflicht (OECD 2020b, S. 27) in der Krise dialogisch mit ihren Zulieferbetrieben und mit Gewerkschaften absehbare Probleme bei der Erfüllung der genannten Verpflichtungen gegenüber Arbeitnehmer:innen unterstützen und im Austausch nach Lösungen suchen (vgl. FWF 2020), wie mindestens alle gesetzlich vorgesehenen Zahlungen an Arbeiter:innen sichergestellt werden können. Bei Abwesenheit entsprechender gesetzlicher Vorgaben sollte nach Lösungen für die Lohnzahlungen in Zusammenarbeit mit den **Produktionsbetrieben, Gewerkschaften**, ggf. **Nichtregierungsorganisationen** und **Multistakeholder-Organisationen** gesucht werden (vgl. FWF 2020, S. 6).

Einige Ansätze und Ideen für gute Praxis zur Erhöhung der Handlungsspielräume der Zulieferbetriebe seitens der Marken- und Einzelhandelsunternehmen ließen sich hierzu in der Krise beobachten (vgl. Better Buying Institute 2020a):

- **Vorauszahlung von bestellter Ware;**
- **Übernahme eines Lohnkostenanteils;**
- Einrichtung eines **branchenweiten Fonds zur Übernahme von Lohnzahlungen, Abfindungen und Sozialleistungen für Arbeitnehmer:innen** (vgl. auch FWF 2020, S. 9).

Nicht in jedem Fall wird eine umfassende Unterstützung der Zulieferbetriebe möglich sein, wenn die eigene Existenz bedroht ist bzw. eigene Liquiditätsgrenzen erreicht sind. Allerdings scheint eine enge Kommunikation und Zusammenarbeit zur Erreichung kooperativer Lösungen mit den Zulieferbetrieben als Bestandteil der Sorgfaltspflicht in der Krise wesentlich, um die schlimmsten Folgen für Arbeitnehmer:innen rechtzeitig zu identifizieren und abzufedern.

#### 4.2.2. Teilen von Kosten und Risiken

Einkaufspraktiken sollten gerade in der Krise in möglichst offener **Konsultation** mit Produktionsbetrieben ausgestaltet werden (vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien 2020b). Verantwortungsvoller Einkauf stellt in der Krise höhere Anforderungen an eine **beidseitige Transparenz** über Kapazitäten, Kostenkalkulationen, mögliche Liquiditätsengpässe und weitere Risiken, die sich auf Beschäftigte im eigenen Betrieb und/oder der Lieferkette auswirken können. Geplante Bestellungen, Änderungen und eigene Herausforderungen der Marken- und Einzelhandelsunternehmen, die zu Änderungen führen könnten, sollten **frühzeitig und offen kommuniziert** werden.

Die eigene **Liquidität** sollte stets in einer Höhe sichergestellt werden, dass allen bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber Lieferbetrieben wie vereinbart nachgekommen werden kann. Eigene finanzielle Schwierigkeiten entbinden ein Marken- oder Einzelhandelsunternehmen nicht von den Verpflichtungen gegenüber einem Zulieferbetrieb. Die **finanzielle Situation von Zulieferbetrieben** sollte im Dialog

ebenfalls dahingehend geklärt werden, dass die dortige **Belegschaft mindestens für drei weitere Monate** gehalten werden kann (vgl. Better Buying Institute 2020a, S. 2). Diese Mitverantwortung für die finanzielle Lage der Zulieferbetriebe lässt sich vor dem Hintergrund der Risikoabhängigkeit der Sorgfaltspflicht begründen. Da staatliche Transferleistungen gerade in der Krise in Produktionsländern häufig erst mit viel Verzögerung geleistet werden und für viele Arbeitnehmer:innen (z. B. informell Beschäftigte) gar nicht zur Verfügung stehen, ist es für einen Schutz grundlegender Menschenrechte notwendig, die Lohnzahlungen und Sozialleistungen im Produktionsbetrieb sicherzustellen.

Empfohlene Maßnahmen zur ausgleichenden Risiko- und Kostenverteilung in der Lieferkette (über die Konsultation hinaus) in der Krise (vgl. Better Buying Institute 2020a):

- Alle **Zahlungen** für bestellte Waren, die versandt wurden, fertig sind, gerade produziert werden oder bereits zugeschnitten sind, sollten **in voller Höhe** geleistet werden (vgl. auch Bündnis für nachhaltige Textilien 2020b).
- Für Waren, die noch nicht zugeschnitten wurden, oder anstehende Bestellungen, die aufgrund der Krise in ihrer Höhe angepasst werden mussten, die verzögerte Versandtermine haben oder zunächst zurückgestellt wurden, sollten nach Möglichkeit **Teilzahlungen im Voraus** geleistet werden.
- **Längere Lieferzeiten und verzögerte Liefertermine** sollten in Absprache mit Produktionsbetrieben ohne Strafen gewährt werden, soweit dies in Not befindliche Betriebe entlastet (vgl. auch FWF 2020; Bündnis für nachhaltige Textilien 2020b).
- In Absprache mit Zulieferbetrieben sollten **Kapazitäten und Bedarfe zur Produktion von Schutzmasken** und weiteren Schutzgegenständen besprochen und nach Möglichkeit aktiv unterstützt werden.
- Maßnahmen des **Gesundheitsschutzes** im Betrieb und auf dem Arbeitsweg für Arbeitnehmer:innen und ggf. weitere Anpassungen an pandemiebedingte staatliche Vorgaben sollten Teil der regelmäßigen Konsultationen mit Produktionsbetrieben sein und nach Möglichkeit sichergestellt und aktiv unterstützt werden (vgl. auch Bündnis für nachhaltige Textilien 2020b; FWF 2020).
- Über veränderte Risiken für Arbeits- und Menschenrechte durch die pandemiebedingten Maßnahmen, aber auch bei Wiederanstieg von Produktionskapazitäten (z. B. exzessive Überstunden, Diskriminierung genesener Beschäftigter) und Möglichkeiten der Vermeidung und Abhilfe, sollte der Dialog mit Zulieferbetrieben und Gewerkschaften regelmäßig gesucht werden. Dies schließt auch Informationen für Arbeiter:innen über lokale Vorgaben und Rechte sowie über lokale und ggf. transnationale zivilgesellschaftliche Organisationen und Multi-Akteursnetzwerke mit entsprechenden Beschwerdewegen ein (vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien 2020b; FWF 2020, S. 9f.).

### 4.2.3. Verantwortungsvoller Rückzug

In einigen Fällen führt die Krise zwangsläufig auch zur Notwendigkeit, Lieferkettenbeziehungen zu unterbrechen oder zu beenden. Der in diesem Zusammenhang häufig verwendete Begriff ‚*disengagement*‘ kann Unterschiedliches bedeuten, z. B. das Ausbleiben von Zahlungen für bereits bestellte Ware, die Stornierung von Bestellungen oder die unbestimmte Verschiebung von angekündigten Bestellungen. Auch die Verweigerung von Zahlungen aufgrund nicht gelieferter Ware oder die Stornierung von Bestellungen aufgrund von Lieferproblemen fallen darunter (vgl. SOMO et al. 2020, S. 1).

Der Beendigung von Geschäftsbeziehungen sollten stets vorausgehen:

- die **frühzeitige Information** des Zulieferbetriebs (vgl. Bündnis für nachhaltige Textilien 2020b);
- ein **Konsultationsprozess und die Prüfung anderer geeigneter Maßnahmen, um einen Rückzug zu vermeiden** (je nach Grund für den Rückzug z. B. Vorauszahlung von Bestellungen; Lockerung von Lieferfristen; Pooling von Ressourcen mit Wettbewerbern; Generierung zusätzlicher Finanzmittel; Aussetzen von Dividendenzahlungen an Anteilseigner:innen; Aussetzen von Vorstandsgehältern; Nutzung von staatlichen Transferleistungen zur Unterstützung von Lieferbetrieben und Arbeiter:innen; vgl. SOMO et al. 2020; vgl. auch FWF 2020).
- die **Abschätzung sozialer Auswirkungen** unter Einbeziehung des Managements und vorhandener **Gewerkschaften bzw. Vertretungen der Beschäftigten** (vgl. SOMO et al. 2020; FWF 2018; 2020).

Für etwaige menschenrechtlich relevante Auswirkungen des Rückzugs, die das Unternehmen nicht vermeiden kann, muss Abhilfe und/oder Wiedergutmachung geleistet werden. Die zu ergreifenden Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Wiedergutmachung sozialer Auswirkungen im Produktionsbetrieb können im Sinne der Risikoabhängigkeit der Sorgfaltspflicht abhängig sein von

- der Funktionalität **sozialer Sicherungssysteme** (z. B. Arbeitslosenversicherung), die häufig gerade für informell Arbeitende kaum oder nicht zugänglich sind,
- von der jeweiligen **Bedeutung der Lieferbeziehung** (z. B. Bestellvolumina im Verhältnis zum gesamten Produktionsvolumen des Betriebs) und des damit verbundenen **Einflusses** (*leverage*).

Je **schwächer das soziale Sicherungssystem** und je **größer der Einfluss**, umso weitergehender sollten die Maßnahmen zur Vermeidung negativer sozialer Auswirkungen sein. Der verantwortungsvolle Rückzug ist vor allem auch deshalb im Zuge der Sorgfalt geboten, da Produktionsbetriebe in der Textilbranche angesichts sehr langer Zahlungsfristen (s. Kap. 2) häufig mit den noch ausstehenden Zahlungen für bereits bestellte Ware kalkulieren müssen und Lohnzahlungen hiervon abhängig sind. Ein Ausbleiben dieser Zahlungen kann daher verheerende Auswirkungen für Beschäftigte haben. In der Abschätzung der sozialen Auswirkungen sollte in diesem Sinne auch ein besonderes Augenmerk auf solche **Gruppen** gerichtet werden, die nicht oder nur **schwach gewerkschaftlich bzw. in den Konsultationsprozessen repräsentiert** sind, insbesondere Frauen, Wanderarbeiter:innen und informell Beschäftigte.

Grundsätzlich sollte im Falle des Rückzugs (wie auch bei anderen folgenschweren Planungsänderungen) Folgendes erfüllt werden (vgl. FWF 2018; SOMO et al. 2020):

- Die **Konsultation** mit dem Zulieferbetrieb, Gewerkschaften bzw. Arbeitnehmer:innen-Vertretungen und ggf. relevanten staatlichen Behörden;
- Nach Möglichkeit sollte der **Rückzug allmählich** erfolgen und nicht abrupt (z. B. allmähliche Reduktion der Bestellmengen), um betriebliche Anpassungsprozesse zu vereinfachen.
- Ist abzusehen, dass der Rückzug zu Entlassungen führen wird, so sollte das Unternehmen sicherstellen, dass der Zulieferbetrieb seinen Verpflichtungen zur Zahlung von **Abfindungen bzw. ausstehenden Löhnen** nachkommen kann. Die eigene Übernahme **von Löhnen, Lohnanteilen und/oder Kompensationen** für die Zeit der Pandemie-Krise ist andernfalls notwendig, wenn dies nicht von staatlicher Seite geleistet wird (vgl. auch Bündnis für nachhaltige Textilien 2020b).
- Wenn der Zulieferbetrieb in Folge des Rückzugs in Konkurs geht, sollte das Marken- oder Einzelhandelsunternehmen sich dafür einsetzen, dass **Arbeitnehmer:innen als privilegierte Gläubiger:innen** bevorzugt berücksichtigt werden (ECCHR 2020, S. 7f.) und im Notfall **für die Zeit der Krise Löhne bzw. Ersatzleistungen** übernehmen.
- **Weitere negative Auswirkungen** für Arbeiter:innen, z. B. Wegfall der Unterkunft auf dem Betriebsgelände, sollten ebenfalls berücksichtigt und durch geeignete Maßnahmen (z. B. Ausgleichszahlungen oder Bereitstellung geeigneter Unterkünfte) abgefedert werden.
- Sofern sinnvoll, können Unternehmen entlassenen Arbeiter:innen **Trainings- oder Weiterbildungsmöglichkeiten** anbieten.
- Bei Unterbrechungen von Lieferbeziehungen oder Verringerungen der Volumina sollte die Unterstützung der Produktionsbetriebe bei der Entwicklung von **Notfallplänen** als Alternative zu Entlassungen bevorzugt werden. Die Kosten für derartige Pläne können zwar erheblich sein, aber möglicherweise geringer als die längerfristigen Kosten einer großflächigen Entlassung eingearbeiteter Arbeitnehmer:innen und die anschließenden Wiedereinstellungen nach der Krise (OECD 2020a, S. 9).

#### 4.2.4. Offenlegung auch in der Krise

Unterschiedlichen Berichten zufolge legen einige Marken- und Einzelhandelsunternehmen in der Krise weniger Wert auf die **Einhaltung von Sozial- und Umweltbelangen** im Zulieferbetrieb. Auch die **Offenlegung von Nachhaltigkeitsaspekten** in der Lieferkette hat in der Krise abgenommen (s. Kap. 2). Diese Entwicklungen können teilweise auf unmittelbare Probleme durch die Krise zurückgeführt werden (z. B. Reisebeschränkungen, ausgefallene Audits, Personalmangel, etc.), aber auch auf Prioritätsverschiebungen. Es sollten nach Möglichkeit **zusätzliche Anstrengungen** unternommen werden, um der **erhöhten Nachfrage nach Offenlegung** von Risikoaspekten und veränderten Kontextbedingungen des Unternehmens in der Krise möglichst weitgehend nachzukommen (OECD 2020a, S. 10). Dies schließt die Berichterstattung über identifizierte menschenrechtliche Risiken in der Lieferkette ein.

#### 4.2.5. Erhalt von Nachhaltigkeitskapazitäten

Die Krise sollte auch als Chance verstanden werden, um angesichts verlorener Kapazitäten und eingebrochener Umsätze eine anschließende **Neustrukturierung der Lieferketten** mit einem systematischeren Fokus auf soziale und ökologische Nachhaltigkeitskriterien zu legen. Einschätzungen von Branchenexpert:innen vermuten eine stärkere Konsumnachfrage nach Nachhaltigkeitsaspekten in einer ‚neuen Normalität‘ nach der Krise (Boston Consulting Group et al. 2020). Wenn diese Prognose auch vage erscheint, so besteht dennoch derzeit die Gefahr, dass diese Chance vertan wird, wenn die Streichung von Nachhaltigkeitskapazitäten als Krisenreaktion verbreitet Anwendung finden sollte.

Unternehmen sollten trotz der Krise **keine Stellen und Mittel für Nachhaltigkeit streichen**, um ihren Sorgfaltspflichten in der vermutlich noch länger andauernden Krise nachkommen zu können und um mittel- und langfristige Lerneffekte für einen nachhaltigen Umbau eigener Managementprozesse erzielen zu können. Mehr Effizienz in den eigenen Planungen und Prozessen wird teilweise für ein verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement und die Integration der Sorgfaltspflicht in Managementprozesse notwendig sein (vgl. Kap. 4.1 und 4.3). Ein Umbau eigener Prozesse erfordert die systematische Einbeziehung von **Nachhaltigkeitsmanager:innen**, denn die eigenen Abläufe stehen vielfältig mit der Sorgfaltspflicht gegenüber Zulieferbetrieben in Verbindung. Gerade **kurzfristigere Planungsänderungen können nur in enger Abstimmung mit den Produktionsbetrieben verantwortungsvoll erfolgen**. Sollten Nachhaltigkeitsstellen weiter gekürzt werden und gleichzeitig Flexibilität und Agilität des Lieferkettenmanagements anstelle einer Reform eigener Prozessabläufe vorangetrieben werden, so besteht die Gefahr des Verlusts wichtiger Wissensbestände und bedeutender Rückschritte hinsichtlich der Erfüllung von Sorgfaltspflichten (vgl. Boston Consulting Group et al. 2020; Better Buying Institute 2020a, S. 4).

Darüber hinaus sollten Unternehmen unter Einbeziehung der Nachhaltigkeitsverantwortlichen angemessene **Krisen- und Notfallpläne für das Lieferkettenmanagement** ausarbeiten, einschließlich *Rapid Response*-Plänen für Disruptionen in der Lieferkette (OECD 2020a, S. 10, 12). Die Pläne sollten bei weiteren COVID-19-Wellen oder anderen Krisen genutzt und weiterentwickelt werden.

### 4.3. Neue Normalität nach der Krise: Verantwortungsvolle Einkaufspraktiken

#### Übersicht:

- (6) Faire Vertragsgestaltung und verantwortungsvoller Rückzug
- (7) Angemessene Kostenkalkulation und faire Kostenaushandlung
- (8) Faire Praktiken der Bestellung und Bezahlung
- (9) Dialog mit dem direkten Zulieferbetrieb
- (10) Aktive Koordinierung der weiteren Lieferkette



In einer veränderten Normalität nach der Krise sollten Marken- und Einzelhandelsunternehmen in ihren Einkaufspraktiken systematisch die sozialen und ökologischen Folgen in der Lieferkette einbeziehen. Die nachfolgenden Empfehlungen konzentrieren sich mit Blick auf die Lieferkettenproblematik auf den Einkauf, allerdings erfordert ein verantwortungsvoller Einkauf auch die **Einschreibung der Sorgfaltspflicht in vorgelagerte Managementprozesse** (vgl. Kap. 4.1). Sofern Unternehmen die Krise überstehen, wird diese Erfahrung vielfach einen verstärkten Umbau in Unternehmen anstoßen, da vorhandene Schwächen, wie ineffiziente Momente der Planung und Steuerung, in der Existenzkrise offensichtlich werden. Auch aufgrund eines möglicherweise geänderten Konsumverhaltens könnten größere Anpassungen notwendig sein. So könnten z. B. digitale Verkaufsstrategien flexiblere Planungen erfordern. Von McKinsey werden daher agilere und flexiblere Prozesse bei Markenunternehmen nach der Krise empfohlen (McKinsey & Company 2020; Boston Consulting Group et al. 2020). Die Boston Consulting Group empfiehlt ebenfalls ein *Three-Season-Management* anstatt einer Jahresplanung (Boston Consulting Group 2020). Solche Vorschläge zur effizienteren Planung auf Ebene des Marken- und Einzelhandels sollten auch im Sinne der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in Erwägung gezogen werden, da eigene Managementprozesse auch einer vorausschauenden und zuverlässigen Zusammenarbeit mit Produktionsbetrieben im Wege stehen können. So können z. B. monatelange *Ordering*-Prozesse zwischen Marken- und Einzelhandel oder ein- bis eineinhalbjährliche Vorausplanungen der Kollektionen dazu führen, dass es zu Fehlplanung und kurzfristigen Anpassungen kommt, die sich zu Lasten der Produktionsbetriebe und der Arbeitsbedingungen auswirken. Flexibilisierung und höhere Effizienz sind hier also nicht in Bezug auf die Erwartungen gegenüber vorgelagerten Teilen der Lieferkette zu verstehen, sondern in Bezug auf die eigenen Entwicklungsprozesse und Planungsabläufe. Empfehlungen hierzu werden in der Literatur bisher nur wenig behandelt und würden die Möglichkeiten dieses Syntheseberichts überschreiten, daher konzentrieren sich die nachfolgenden Aspekte auf den Einkauf bzw. das Lieferkettenmanagement.

#### 4.3.1. Faire Vertragsgestaltung und verantwortungsvoller Rückzug

Vertragsbedingungen mit Zulieferbetrieben sollten grundsätzlich auf die **faire Lasten- und Risikoverteilung in der Lieferkette** überprüft werden, um negative menschenrechtliche Auswirkungen einseitiger Verträge zu vermeiden bzw. zu verringern (vgl. ECCHR et al. 2020; OECD 2020b, S. 70f.). Eigene Verhaltenskodizes sollten dabei nicht unterschritten oder durch einseitige Vertragsklauseln unterminiert werden. So sind insbesondere Klauseln zu vermeiden, nach denen Einkäufer:innen ihre Bestellungen nahezu willkürlich zu jedem Zeitpunkt und ohne Kostenübernahme stornieren können (vgl. hierzu negative Beispiele bei ECCHR et al. 2020). Die faire Lasten- und Risikoverteilung wird durch die nachfolgenden Handlungsempfehlungen weiter konkretisiert.

Zusätzlich sollten bei Beendigung der Vertragsbeziehungen oder anderen Formen des Rückzugs aus der Lieferkette die Maßgaben des verantwortungsvollen Rückzugs (→ [vgl. Handlungsempfehlung 3](#)) Beachtung finden.

### 4.3.2. Angemessene Kostenkalkulation und Kostenaushandlung

Ziel der Kostenkalkulation sollte nicht nur die Optimierung des eigenen Cash-Flows bzw. Gewinns sein, sondern im Sinne der Risikoverteilung auch die Unterstützung einer angemessenen Profitabilität der Produktionsbetriebe. Dies mag zunächst betriebswirtschaftlich ungewöhnlich oder gar widersprüchlich erscheinen, allerdings entspricht dies genau der Idee einer systematischen Einschreibung von Sorgfaltspflichten in Managementpraktiken und existiert zudem in Teilen bereits als gute Praxis bei einigen Unternehmen. Eine angemessene Produktivität der Zulieferbetriebe erhöht nachweislich die soziale und ökologische Regelbefolgung in der Lieferkette (Better Buying Institute 2020a).

Bereits vor der COVID-19-Krise erlaubten die praktizierten Kostenkalkulationen und hoher Preisdruck vielen Produktionsbetrieben keine Kostendeckung unter Einhaltung aller sozialen und ökologischen Regeln des Bestellers (vgl. Anner 2020a, S. 2; s. auch Kap. 2.2.1). Preise werden systematisch durch hohen Druck durchgesetzt und viele der geschilderten COVID-19-Krisenreaktionen spiegelten diese rein auf den eigenen Cash Flow und Gewinn ausgerichteten Preiskalkulationen von Marken- und Einzelhandelsunternehmen wider (s. Kap. 2).

Empfohlen wird daher zur **Stabilisierung der Profitabilität und Regelkonformität** von Produktionsbetrieben eine Reihe von Praktiken zur verantwortungsvollen Kostenkalkulation und Kostenaushandlung im Einkauf:

#### ➤ **Angemessene Zielpreise**

Diesen Aspekt geben Zulieferbetriebe in einer aktuellen Umfrage als erste Priorität für bessere Preisverhandlungen an (Better Buying Institute 2020b; vgl. auch Asia Floor Wage Alliance 2020b, S. 19). Die Zielpreise sollten dabei rechtzeitig zur Planung der Produktion angegeben werden. **Angemessen** meint hierbei eine Preiskalkulation von FoB-Preisen, die **Inflationsentwicklung** und situationsangemessene **Eingangs- und Transportkosten** (z. B. krisenbedingter Anstieg) in Betracht zieht und grundsätzlich für die Produktion folgende Kosten anteilig berücksichtigt (vgl. Anner 2020a; Better Buying Institute 2020b, S. 10):

- Kosten für Rohmaterial, einschließlich Verzierungen und Zubehör
- Arbeitskosten
- Betriebs- und Verwaltungskosten
- Versand- und Logistikkosten
- Entsorgungs- und Ablehnungskosten
- Verpackungskosten
- Test- oder Laborkosten
- Kosten der Probenerstellung
- Waschkosten
- Lagerhaltungskosten
- Bank- und Finanzierungskosten

### ➤ **Faire und transparente Preisverhandlungen**

Die Preiskalkulation sollte möglichst einem **standardisierten Kalkulationsmodell** folgen. Preisverhandlungen sollten einen **beidseitigen Kommunikationsprozess** darstellen (z. B. nennen Produktionsbetriebe in einer Umfrage vielfach den Wunsch nach einfachem **Feedback** zu ihrem Preisvorschlag). Die **Dauer der Preisverhandlung** und die **Zahl der Verhandlungsrunden** sollten begrenzt werden.

### ➤ **Ausschöpfung von Maßnahmen zur verbesserten Kosteneffizienz ohne zusätzlichen Kostendruck auf Produktionsbetriebe**

Sofern Marken- und Einzelhandelsunternehmen eine Kostenreduktion in der Lieferkette anstreben, so sind hierfür Praktiken zu empfehlen, die **einen möglichst geringen zusätzlichen Kostendruck auf Zulieferbetriebe** ausüben (vgl. Better Buying Institute 2020b). Wesentlich sind hierfür

- die möglichst **langfristige Kommunikation geplanter Bestellungen** und die **Konsultation** mit Produktionsbetrieben, die hierbei wertvolle Vorschläge zur Umgestaltung von Bestellungen für eine Erhöhung von Kosteneffizienz in der Produktion machen können.
- Sobald sich Planungsänderungen ergeben, sollten die Zulieferbetriebe **frühzeitig informiert** werden, um besser kalkulieren zu können (vgl. auch Bündnis für nachhaltige Textilien 2020b).
- Vorgegebene **Mindestbestimmungen** sollten nicht unterschritten werden und die Kontinuität des Produktionsprozesses sollte sichergestellt werden.
- Auch die **Erhöhung von Produktionsvolumina** und die **Konsolidierung kleinerer Bestellungen** können zu besserer Kosteneffizienz beitragen.
- Vorgeschlagen werden auch die **Reduktion von Sample-Kosten, vereinfachte Stile** und die **Verringerung von Verpackungsanforderungen** (vgl. auch Sedex 2020).

Es sollten **keine neuen Preisverhandlungen** begonnen werden, wenn eine Bestellung bereits getätigt wurde oder die Ware bereits versandt wurde. Ebenso sollten **keine Änderungen an Bestelldetails** vorgenommen werden, wenn der Preis bereits verhandelt wurde. Andernfalls sollte auch der Preis neu verhandelt werden. Bei erneuter Bestellung eines Produkts sollte ebenfalls eine **erneute Preisverhandlung** stattfinden, da sich Kosten geändert haben können.

### 4.3.3. Faire Praktiken der Bestellung und Bezahlung

Eine aktuelle Erhebung durch das Better Buying Institute (2020a) zeigt, dass etwa 40 % der Produktionsbetriebe Zahlungsfristen von mehr als 60 Tagen akzeptieren. Derart lange Fristen für produzierte Ware erschweren das Management eines angemessenen Cash-Flows in Produktionsbetrieben erheblich und stehen damit auch der effektiven Sicherung der rechtzeitigen und vollständigen Bezahlung von Löhnen, Abfindungen und Sozialleistungen entgegen. Als Lehre aus der Krise sollten im Sinne einer stärkeren Stabilisierung von Lieferketten und der nachhaltigen Übernahme von Sorgfaltspflichten **Waren standardmäßig bei Lieferung oder im Voraus bezahlt werden**. Auch Kreditbriefe für Zulieferer sind alternativ denkbar (vgl. Better Buying Institute 2020a, S. 4). Hierfür sollten Marken- und Einzelhandelsunternehmen gegebenenfalls zusätzliche Maßnahmen zur Stabilisierung des eigenen Cash-Flows er-

greifen, wie Unternehmensanleihen, Darlehen, Kreditlinien oder andere formelle Finanzierungsmechanismen (vgl. Better Buying Institute 2020a, S. 12). Die Better Buying-Erhebung unter Produktionsbetrieben zeigt auch, dass Zulieferbetriebe nach der Krise vermutlich sehr viel weniger in der Lage oder bereit sein werden, derart lange Zahlungsfristen zu akzeptieren, wie sie bisher üblich sind.

#### 4.3.4. Dialog mit dem direkten Zulieferbetrieb

Unternehmensberatungen empfehlen nachdrücklich die Erhöhung von Transparenz und Nachverfolgbarkeit von Waren und Prozessen in der Lieferkette als wichtige Lehre aus der Krise (vgl. McKinsey & Company 2020). Im Sinne der Sorgfaltspflicht ist dies allerdings als **Transparenz in beide Richtungen** der Lieferkette zu verstehen. So müssen nicht nur Marken- und Einzelhandelsunternehmen ihre Übersicht über Wertschöpfungsprozesse optimieren, sondern auch ihre eigene Kommunikation gegenüber Zulieferbetrieben teils erheblich verbessern. Aktuelle Erhebungen im Rahmen des *Better Buying Industry Trend Reports* hierzu zeigen etwa, dass 17 % der befragten Zulieferbetriebe nur mangelnde Informationen über die bevorstehende Kaufsaison haben und etwa die Hälfte mit kurzfristigen und Last-Minute-Prognosen (<90 Tage vor der Produktion) umgehen muss (Better Buying Institute 2020a, S. 13).

Zu einer neuen Normalität nach der Krise sollte die **Abstimmung über geeignete Verfahren zur rechtzeitigen Kommunikation geplanter Bestellungen** und absehbarer Änderungen in den Einkaufspraktiken gehören, um Kapazitätsengpässe oder -leerläufe absehen und vermeiden zu können, die sich ansonsten negativ auf die Einhaltung von Arbeitsrechten (z. B. übermäßige Überstunden) auswirken. Sinnvoll scheint hier die Empfehlung systematischer **Zusammenarbeit bei der Erstellung von Time-and-Action-Kalendern**. Auf gute Praxisbeispiele in dieser Hinsicht weist ebenfalls das Better Buying Institute (2020a, S. 14) hin: **Sechsmonatige Vorausplanungen** im Zulieferbetrieb gemeinsam mit dem Marken- oder Einzelhandelsunternehmen; möglichst **detaillierte Angaben über Planungen in der Krise** und **Prognosen für Bestellverhalten nach der Krise**. Dies ist insbesondere deshalb von zentraler Bedeutung und folgt der Risikoabhängigkeit von Maßnahmen, weil Nachfrage und Produktion gegen Ende der Krise wieder hochgefahren werden, aber ein ‚business as usual‘ noch lange nicht wieder möglich sein wird, da viele Kapazitäten und Lieferwege eingeschränkt sein dürften. Das Wiederankurbeln der Nachfrage könnte dabei einen starken **Bullwhip-Effekt**<sup>13</sup> in der Lieferkette verursachen. Die Situation könnte insgesamt zu extremen Überstunden und Kapazitätsmängeln bei vielen Zulieferbetrieben führen und Lieferketten weiter destabilisieren (Chan 2020).

Auch ohne diesen Peitschen-Effekt scheint der intensivere Dialog zentral für eine stabile Lieferkette und einen verantwortungsvollen Weg hinaus aus der Krise zu sein, da Produktionsbetriebe nach wie vor mit eingeschränkten Kapazitäten arbeiten müssen, etwa aufgrund der Abhängigkeit von **Wanderarbeiter:innen** (z. B. in Indien), die nur teilweise an ihre Arbeitsplätze zurückgekehrt sind, aufgrund von **Krankheitsfällen** in der Belegschaft oder angesichts weiterhin vorhandenen **Einschränkungen durch Maßnahmen des öffentlichen Infektionsschutzes**.

---

<sup>13</sup> Der Bullwhip-Effekt bezeichnet die Tendenz, dass leichte Schwankungen in der Nachfrage am Ende der Lieferkette zu ungleich stärkeren Schwankungen in Produktionsbetrieben führen. Diese nehmen zu, je weiter man sich zum Anfang der Lieferkette bewegt.

#### 4.3.5. Aktive Koordinierung der weiteren Lieferkette

Die empfohlene vertiefte Kooperation mit direkten Zulieferern sollte ergänzt werden um eine aktive **Koordination von Lieferungen und Leistungen in der weitergehenden Lieferkette**, um die Planungen rechtzeitiger Rohstofflieferungen und sonstiger Zulieferungen für den Tier-1-Produktionsbetrieb besser zu ermöglichen. Produktionsbetriebe geben hierzu an, dass sie neben kürzeren Zahlungsfristen auch **abgestimmte Zahlungsfristen zwischen Tier 1 und Tier 2** benötigen würden, um einen stabileren Cash-Flow zu erreichen (Better Buying Institute 2020a, S. 11). Da Erhebungen die deutliche Korrelation zwischen Profitabilität und Cash Flow im Zulieferbetrieb mit pünktlichen und vollständigen Lohn- und Sozialleistungszahlungen an die Belegschaft zeigen, scheint an einer veränderten, kooperativeren **finanziellen Lastenverteilung in der Lieferkette** als neue Normalität kein verantwortlicher Weg vorbei zu führen. Die bessere Abstimmung entlang der Lieferkette kann auch aus Effizienzgesichtspunkten gewinnbringend für Marken- und Einzelhandelsunternehmen sein, da viele **aufgestaute und nicht genutzte Kapazitäten**, insbesondere aufgelaufene Rohstoffe, für einen beschleunigten Wiedereinstieg auf dem Weg aus der Krise genutzt werden könnten. Hierfür ist jedoch eine genaue Übersicht und Koordination erforderlich (vgl. Boston Consulting Group et al. 2020, S. 12f.). Ein gutes Praxisbeispiel ist hier ein Marken- oder Einzelhandelsunternehmen, das bereits frühzeitig in der Krise auf mögliche Probleme bei Rohstofflieferungen reagiert hat und bestimmte, absehbar benötigte Waren zusätzlich bestellt hat, sodass der Tier 1-Produktionsbetrieb keine negativen Auswirkungen mangelnder Rohstofflieferungen in der Krise tragen musste (Better Buying Institute 2020a, S. 14).

## 5. Literatur

Anner, Mark (2020a): Abandoned? The Impact of Covid-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains. Pennsylvania State University Center for Global Workers' Rights; Worker Rights Consortium. Online verfügbar unter <https://www.workersrights.org/wp-content/uploads/2020/03/Abandoned-Penn-State-WRC-Report-March-27-2020.pdf> [28.08.2020].

Anner, Mark (2020b): Leveraging Desperation: Apparel Brands' Purchasing Practices during Covid-19. Pennsylvania State University Center for Global Workers' Rights; Worker Rights Consortium. Online verfügbar unter: <https://www.workersrights.org/wp-content/uploads/2020/10/Leveraging-Desperation.pdf> [12.11.2020].

Arnold, Denis G. (2013): Better Work or 'Ethical Fix'? Lessons from Cambodia's Apparel Industry. Global Labour University. Witwatersrand (Corporate Strategy and Industrial Development, 155). Online verfügbar unter: [http://www.global-labour-university.org/fileadmin/GLU\\_Column/papers/no\\_155\\_Arnold.pdf](http://www.global-labour-university.org/fileadmin/GLU_Column/papers/no_155_Arnold.pdf) [12.09.2020].

Asia Floor Wage Alliance (2020a): The Emperor Has No Clothes. Garment Supply Chains in the Time of Pandemic (1). Online verfügbar unter <https://asia.floorwage.org/wp-content/uploads/2020/04/The-Emperor-Has-No-Clothes-Final1.pdf> [12.09.2020].

Asia Floor Wage Alliance (2020b): The Emperor Has No Clothes. Garment Supply Chains in the Time of Pandemic (2). Online verfügbar unter <https://asia.floorwage.org/wp-content/uploads/2020/05/The-Emperor-Has-No-Clothes-Issue-II-May.pdf> [12.09.2020].

Asia Floor Wage Alliance (2020c): The Emperor Has No Clothes. Garment Supply Chains in the Time of Pandemic (3). Online verfügbar unter <https://asia.floorwage.org/wp-content/uploads/2020/07/Emperor-Has-No-Clothes-Issue-III-July-2020.pdf> [12.09.2020].

Bangladesh Center for Workers Solidarity; Femnet (2020): Break the Silence, stop the violence. Gender-based violence in the garment sector of Bangladesh: A study on cases, causes and cures. Online verfügbar unter [https://femnet.de/images/downloads/gbv/GBV\\_Stop-Violence\\_Report\\_BCWS-FEMNET-2020-DE-kurzfassung.pdf](https://femnet.de/images/downloads/gbv/GBV_Stop-Violence_Report_BCWS-FEMNET-2020-DE-kurzfassung.pdf) [31.10.2020].

Bair, Jennifer; Werner, Marion (2011): Commodity Chains and the Uneven Geographies of Global Capitalism: A Disarticulations Perspective. *Environment and Planning A: Economy and Space* 43 (5), S. 988-997.

Barrientos, Stephanie (2013): Corporate purchasing practices in global production networks. A socially contested terrain. *Geoforum* 44, S. 44-51.

Better Buying Institute (2020a): Guidelines for "Better" Purchasing Practices Amidst the Coronavirus Crisis and Recovery (Special Report, 02. April 2020). Online verfügbar unter <https://better-buying.org/wp-content/uploads/2020/04/Better-Buying-Special-Report-COVID-19-Guidance-for-Brands-and-Retailers.pdf> [09.09.2020]

Better Buying Institute (2020b): Payment and Terms and the Need for New Practices (Special Report). Online verfügbar unter <https://betterbuying.org/wp-content/uploads/2020/06/Better-Buying-Special-Report-Payment-Terms-and-the-Need-for-New-Practices.pdf> [09.09.2020].

Boston Consulting Group (2020): A Three-Season Strategy for Fashion and Luxury Retailers. Online verfügbar unter <https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/three-season-management-strategy-for-fashion-and-luxury-retailers> [21.09.2020].

Boston Consulting Group; Sustainable Apparel Coalition; Higg Co (2020): Weaving a Better Future: Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19. Online verfügbar unter <https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-COVID-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf> [09.09.2020].

Bündnis für nachhaltige Textilien (2020a): Covid-19 Update, Auswirkungen auf die Textil-Lieferkette, Länderinfos. Online verfügbar unter: <https://www.textilbuendnis.com/covid-19-laenderinfos> [30.09.2020].

Bündnis für nachhaltige Textilien (2020b): Leitsätze für verantwortungsvolle Einkaufspraktiken in Zeiten von COVID-19. Online verfügbar unter <https://www.textilbuendnis.com/download/leitsaetze-einkaufspraktiken-covid19> [12.09.2020].

Business and Human Rights Resource Centre (2020a): Outreach to companies on relationships with apparel manufacturers & response to the COVID-19 pandemic. Online verfügbar unter <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/outreach-to-companies-on-relationships-with-apparel-manufacturers-response-to-the-covid-19-pandemic> [09.09.2020].

Business and Human Rights Resource Centre (2020b): COVID-19 Apparel Action Tracker. Monitoring garment industry responses, government actions and workers' demands during the COVID-19 pandemic. Online verfügbar unter <https://covid19.business-humanrights.org/en/tracker> [20.09.2020].

Business and Human Rights Resource Centre (2020c): Major fashion brands record profits while vulnerable workers languish in poverty. Online verfügbar unter: <https://www.business-humanrights.org/en/from-us/media-centre/major-fashion-brands-record-profits-while-vulnerable-workers-languish-in-poverty/> [15.11.2020].

Chan, Angela (2020): What fashion supply chains can do now to dodge the 'bullwhip effect.' *Sourcing Journal*, 26. März 2020. Online verfügbar unter <https://sourcingjournal.com/topics/thought-leadership/coronavirus-fashion-supply-chain-bullwhip-effect-inventory-factories-suppliers-202365> [12.09.2020].

Clean Clothes Campaign (2020a): Auswirkungen der Corona-Krise: News aus Bangladesch, Blogbeitrag vom 6.5.2020. Online verfügbar unter <https://saubere-kleidung.de/2020/05/corona-news-aus-bangladesch> [29.09.2020].

Clean Clothes Campaign (2020b): Live-blog: How the Coronavirus affects garment workers in supply chains, 04.10.2020, Cambodia. Online verfügbar unter: <https://cleanclothes.org/news/2020/live-blog-on-how-the-coronavirus-influences-workers-in-supply-chains> [04.10.2020].

Clean Clothes Campaign (2020c): Un(der)paid in the Pandemic. An estimate of what the garment industry owes its workers. Report. Online verfügbar unter <https://cleanclothes.org/file-repository/un-derpaid-in-the-pandemic.pdf> [12.11.2020].

Donaldson, Tara (2020): Bangladesh Introduces Country-Wide Lockdown, as Factories Already Face 'Indefinite Shutdown'. *Sourcing Journal*. 25.03.2020. Online verfügbar unter <https://sourcingjournal.com/topics/sourcing/bangladesh-lockdown-coronavirus-factories-face-shutdown-202145/> [01.11.2020].

ECCHR (2020): Garment supply chains in intensive care? Human rights due diligence in times of (economic) crises. Policy Paper. Online verfügbar unter [https://www.ecchr.eu/fileadmin/Publikationen/ECCHR\\_PP\\_SUPPLYCHAINS\\_COVID\\_EN.pdf](https://www.ecchr.eu/fileadmin/Publikationen/ECCHR_PP_SUPPLYCHAINS_COVID_EN.pdf) [12.09.2020].

ECCHR; ILAW; Worker Rights Consortium (2020): Farce majeure: How global apparel brands are using the COVID-19 pandemic to stiff suppliers and abandon workers. Policy Paper. Online verfügbar unter [https://www.ecchr.eu/fileadmin/ECCHR\\_PP\\_FARCE\\_MAJEURE.pdf](https://www.ecchr.eu/fileadmin/ECCHR_PP_FARCE_MAJEURE.pdf) [21.09.2020].

European Union External Action Service (2020). Team Europe is mobilising over € 334 million (around BDT 31 billion) for the fight against Covid-19 and its consequences in Bangladesh. Online verfügbar unter [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/79691/team-europe-mobilising-over-%E2%82%AC-334-million-around-bdt-31-billion-fight-against-covid-19-and-its\\_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/79691/team-europe-mobilising-over-%E2%82%AC-334-million-around-bdt-31-billion-fight-against-covid-19-and-its_en) [31.10.2020].

Fair Labor Association (2020): Country-specific updates on provisions for workers in response to the COVID-19 Pandemic. Online verfügbar unter <https://www.fairlabor.org/blog/entry/country-specific-updates-provisions-workers-response-covid-19-pandemic> [30.09.2020].

FashionUnited (2020): Statistik: Corona-Krise trifft Bekleidungshandel besonders stark. Online verfügbar unter <https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/statistik-corona-krise-trifft-bekleidungshandel-besonders-stark/2020100537300> [26.10.2020].

Femnet (2020): Nachrichten – Corona Nothilfefonds. Online verfügbar unter <https://femnet.de/fuer-frauenrechte/kampagnen/solidarityworks-unsere-arbeit-in-produktionslaendern/nachrichten-produktionslaender/nachrichten-zum-corona-nothilfefonds/1509-trauriger-rekord-indien-steht-auf-platz-3-bei-der-anzahl-der-weltweiten-coronafaelle.html> [30.10.2020].

Fuentes, Annette; Ehrenreich, Barbara (1983): *Women in the global factory*. New York, NY, Boston, MA: Institute for New Communications; South End Press (INC pamphlet, 2).

FWF (2018): Fair Wear Foundation (2018) *Responsible Exit Strategy Guidance*. Online verfügbar unter <https://api.fairwear.org/wp-content/uploads/2018/02/Responsible-exit-strategy-fina14-02-FINAL.pdf> [12.09.2020].

FWF (2020): COVID-19: impact on brands and workers in garment supply chains. Report. 20.04.2020. Online verfügbar unter <https://api.fairwear.org/wp-content/uploads/2020/03/Fair-Wear-Impact-COVID-19-on-garment-supply-chains-200420.pdf> [21.09.2020].



Global Labor Justice (2020): Advancing Gender Justice on Asian Fast Fashion Supply Chains Post COVID-19. Learning from ILO's Convention 190 on its First Anniversary. Online verfügbar unter <https://media.business-humanrights.org/media/documents/f67c22edbe16536a036e52a0f157a269818517e0.pdf> [12.09.2020].

Hale, Angela; Wills, Jane (2005): *Threads of labour. Garment industry supply chains from the workers' perspective*. Malden, MA: Blackwell Pub. (Antipode book series).

Haque, Moinul (2020): RMG workers lose Tk 4,250cr in wages in Mar-May: *Newage Business Report* vom 10.08.2020. Online verfügbar unter <https://www.newagebd.net/article/113173/rmg-workers-lose-tk-4250cr-in-wages-in-mar-may-report> [12.09.2020].

ILO (2010): ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-up. Online verfügbar unter [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/normativeinstrument/wcms\\_716594.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/normativeinstrument/wcms_716594.pdf) [01.10.2020].

ILO (2017): Dreigliedrige Grundsatzklärung über Multinationale Unternehmen und Sozialpolitik, 5. Auflage. Online verfügbar unter [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_579897.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_579897.pdf) [01.10.2020].

ILO (2019): C190 - Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190). Online verfügbar unter [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190) [29.09.2020].

ILO (2020): COVID-19: Action in the Global Garment Industry. Online verfügbar unter [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/state-ment/wcms\\_742371.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/state-ment/wcms_742371.pdf) [03.10.2020].

Locke, Richard M.; Romis, Monica (2010): The promise and perils of private voluntary regulation. Labor standards and work organization in two Mexican garment factories. *Review of international political economy* 17 (1), S. 45-74.

Mahmud, Niaz (2020): BEA: 36 million people lost jobs in 66 days of coronavirus shutdown. *Dhaka Tribune*. 08.06.2020. Online verfügbar unter <https://www.dhakatribune.com/business/2020/06/08/coronavirus-3-6cr-people-lose-jobs-in-66-days> [03.10.2020].

McKinsey & Company (2020): Time for change. How to use the crisis to make fashion sourcing more agile and sustainable. Online verfügbar unter <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/time-for-change-how-to-use-the-crisis-to-make-fashion-sourcing-more-agile-and-sustainable> [12.09.2020].

Merk, Jeroen (2009): Jumping Scale and Bridging Space in the Era of Corporate Social Responsibility. cross-border labour struggles in the global garment industry. *Third World Quarterly* 30 (3), S. 599-615.

MSI (2020): Responding Responsibly to the COVID-19 crisis. Online verfügbar unter: <https://www.textilbuendnis.com/joint-statement-msi-covid19> [12.09.2020].

Nadvi, Khalid; Thoburn, John T.; Thang, Bui Tat; Ha, Nguyen Thi Thanh; Hoa, Nguyen Thi; Le, Dao Hong; Armas, Enrique Blanco De (2004): Vietnam in the global garment and textile value chain. impacts on firms and workers. *Journal of International Development* 16 (1), S. 111-123.

Nagaraj, Anuradha (2020): Coronavirus threatens Indian garment workers stranded in factory housing. *Reuters*. 30.03.2020. Online verfügbar unter <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-india-workers/coronavirus-threatens-indian-garment-workers-stranded-in-factory-housing-idU5L4N2BN2CC> [28.09.2020].

Newage Business (2020): European Union to give 113m euros for Bangladesh RMG workers. *Newage Business* vom 02.06.2020. Online verfügbar unter <https://www.newagebd.net/article/107464/eu-to-provide-500-million-fund-for-bangladesh-rmg-workers> [29.09.2020].

OECD (2011): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, 2011 Edition. OECD Publishing.

OECD (2020a): COVID-19 and Responsible Business Conduct. Online verfügbar unter [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=129\\_129619-6upr496iui&title=COVID-19-and-Responsible-Business-Conduct](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=129_129619-6upr496iui&title=COVID-19-and-Responsible-Business-Conduct) [01.10.2020].

OECD (2020b): OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten in der Bekleidungs- und Schuhwarenindustrie: OECD. Online verfügbar unter [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-leitfaden-fur-die-erfullung-der-sorgfaltspflicht-zur-forderung-verantwortungsvoller-lieferketten-in-der-bekleidungs-und-schuhwarenindustrie\\_9789264304536-de](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-leitfaden-fur-die-erfullung-der-sorgfaltspflicht-zur-forderung-verantwortungsvoller-lieferketten-in-der-bekleidungs-und-schuhwarenindustrie_9789264304536-de) [01.10.2020].

OHCHR (2011): Guiding Principles on Business and Human Rights. Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework. Geneva, New York. Online verfügbar unter [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf) [16.11.2020].

Schroder, Jan (2020): Lauter Pandemieopfer? Insolvenzen im deutschen Bekleidungshandel seit Beginn der Corona-Krise. *FashionUnited* am 13. August 2020. Online verfügbar unter: <https://fashion-united.de/nachrichten/business/lauter-pandemieopfer-insolvenzen-im-deutschen-bekleidungshandel-seit-beginn-der-corona-krise/2020081336722> [29.09.2020].

Sedex (2020): COVID-19 Impacts on Businesses (Sedex Insights Report), 26. Mai 2020. Online verfügbar unter <https://cdn.sedex.com/wp-content/uploads/2020/05/Sedex-Insights-Report-COVID-19-Impacts-on-Businesses.pdf> [09.09.2020].

SOMO; ECCHR; PAX (2020): Corona crisis lays bare the need for responsible conduct in dealing with business relationships. Position paper. Online verfügbar unter <https://www.somo.nl/responsible-disengagement-in-the-time-of-corona> [01.09.2020].

Speicher-Utsch, Sarah (2020): "Wir erwarten weitere Insolvenzen". Margrit Leidenroth von Euler Hermes im Interview. *Textilwirtschaft* am 30.10.2020. Online verfügbar unter <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/margrit-leidenroth-von-euler-hermes-im-interview-wir-erwarten-weitere-insolvenzen-227927> [31.10.2020].

The Financial Express (2020): 70,000 RMG workers lose jobs since Covid-19 hit Bangladesh. *The Financial Express*. 30.09.2020. Online verfügbar unter <https://thefinancialexpress.com.bd/public/trade/70000-rmg-workers-lose-jobs-since-covid-19-hit-bangladesh-1601484479> [02.10.2020].

WHO (2020): WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. Online verfügbar unter <https://covid19.who.int> [03.10.2020].

Wielenga, Karuna Dietrich (2020): 'You Can't go Back': Migrant Workers Told in Tamil Nadu. Online verfügbar unter: <https://thewire.in/labour/you-cant-go-back-migrant-workers-in-tamil-nadu> [04.11.2020].

Zha, Weixin (2020): Esprit: Gläubiger stimmen für Fortführung des deutschen Geschäfts. FashionUnited am 25.08.2020. Online verfügbar unter <https://fashionunited.de/nachrichten/business/esprit-glaeubiger-stimmen-fuer-fortfuehrung-des-deutschen-geschaefts/2020082536843> [21.09.2020].

Zivilgesellschaft im Textilbündnis (2020): Evaluation of a survey among 28 member companies of the German Partnership for Sustainable Textiles (PST) on how they deal with Corona in the supply chain. Bonn/ Berlin, 11. Mai 2020.