

# Arbeits- und Sozialstandards in der BASF – Herausforderung für einen klassischen Zulieferer

*Christian Heller*

## 1. Bedeutung von Arbeits- und Sozialstandards

Im Zuge der sich durch die Globalisierung verändernden Rahmenbedingungen stellen sich für transnational agierende Unternehmen neue Herausforderungen. Stakeholder bewerten Unternehmen nicht mehr allein anhand ökonomischer Kriterien. Verstärkt wird die Forderung gestellt, neben ökonomischen Größen auch ökologische und soziale Fragestellungen im alltäglichen Unternehmenshandeln zu beachten und hierfür Verantwortung zu übernehmen.<sup>1</sup> Im Sinne des Leitbildes des Sustainable Developments, welches die ökonomische, ökologische und soziale Dimension unternehmerischen Handelns integrativ erfasst, entwickeln sich Unternehmen von rein wirtschaftlich orientierten Akteuren zu „multipurpose organizations“.<sup>2</sup>

Vor dem Hintergrund eines intensivierten globalen Wettbewerbs sowie unternehmerischer Aktivitäten in so genannten Weak Governance und Free Export Processing Zones sehen einige Autoren die Gefahr einer Aussetzung grundlegender Umwelt-, Arbeits- und Sozialstandards.<sup>3</sup> Im Rahmen der Befürchtungen um diesen möglichen ‚race to the bottom‘ hat in den vergangenen Jahren die Diskussion um die Verantwortung von Unternehmen für Arbeits- und Sozialstandards stark an Bedeutung zugenommen. Vermehrt fordern Stakeholder von Unternehmen, innerhalb ihres Einflussbereichs die international anerkannten, grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards zu respektieren und zu fördern, wie sie in der Allgemeinen

---

<sup>1</sup> EU Kommission, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, KOM(2001) 366 endg., 2001, S.10ff.

<sup>2</sup> Georges Enderle, *Corporate Responsibility in the CSR Debate*, Stuttgart, 2006, S.115.

<sup>3</sup> Robin Hahnel, *Houston We Have A Problem*, 2000, [www.zmag.org/ZMag/articles/march2000hahnel.htm](http://www.zmag.org/ZMag/articles/march2000hahnel.htm).

Erklärung der Menschenrechte, der Dreigliedrigen Grundsatzerklärung über Multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der ILO sowie den OECD-Leitsätzen für Multinationale Unternehmen kodifiziert sind.

## 2. CSR in der BASF

Die BASF<sup>4</sup> stellt sich den genannten Herausforderungen im Bereich Sustainable Development. Unter dem Schlagwort CSR (Corporate Social Responsibility) integriert die BASF „ökologische und soziale Fragestellungen in ihre Geschäftsprozesse..., um damit langfristig zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beizutragen.“<sup>5</sup> CSR wird als Managementauftrag verstanden, durch den die ökologische und soziale Verantwortung des Unternehmens im eigenen Einflussbereich freiwillig wahrgenommen wird. Eingebunden in die Kernaktivitäten zielt CSR in der BASF neben der Minimierung von Risiken auf die Förderung bestehender sowie Generierung neuer Geschäftsbeziehungen („*Success* – Mehrwert durch Nachhaltigkeit“) ab.<sup>6</sup>

## 3. Arbeits- und Sozialstandards in der BASF

Als global agierendes Unternehmen und Gründungsmitglied des Global Compact sieht die BASF in der Einhaltung und Förderung der international anerkannten Menschen- und Arbeitnehmerrechte in ihrem Einflussbereich eine ihrer grundlegenden Verantwortungsbereiche. Die international anerkannten Arbeits- und Sozialstandards gelten der BASF als elementare Mindestanforderungen an die soziale Dimension von Sustainable Development bzw. CSR und dienen als Ausgangsbasis der Aktivitäten im Bereich Human Resources.

Da die Kodifizierung der international anerkannten Arbeits- und Sozialstandards sehr allgemein gehalten ist, hat die BASF unter der Berücksichtigung der Herausforderungen des eigenen Umfelds unternehmensintern geltende Standards entwickelt und implementiert. Für den Bereich

---

<sup>4</sup> Weitere Informationen: BASF, Zukunft gestalten - Unternehmensbericht 2006.

<sup>5</sup> Eggert Voscherau, Zukunft gestalten - Nachhaltigkeit bei BASF, Frankfurt am Main, 2006, [http://corporate.basf.com/de/sustainability/presse/pm.htm?pmid=2202&n=30&id=Xuwm7BUCdbcp-S\\_](http://corporate.basf.com/de/sustainability/presse/pm.htm?pmid=2202&n=30&id=Xuwm7BUCdbcp-S_)

<sup>6</sup> Weitere Informationen: BASF Sustainability, [http://corporate.basf.com/de/sustainability/?id=\\_hzvPBPXFbcp\\*E-](http://corporate.basf.com/de/sustainability/?id=_hzvPBPXFbcp*E-).

der Arbeits- und Sozialstandards sind drei Dokumente<sup>7</sup> von zentraler Bedeutung:

1. *BASF Vision-Grundwerte-Leitlinien*: Während an der *Vision* alle strategischen Entscheidungen der BASF ausgerichtet werden, beschreiben die *Grundwerte* die Art und Weise, wie die *Vision* erreicht werden soll. Die *Leitlinien* zeichnen als Verhaltensrichtlinien den Weg vor, wie im Unternehmensalltag konkret zu handeln ist. Als grundlegendes Dokument beschreibt *Vision-Grundwerte-Leitlinien* die Unternehmenskultur der BASF im globalen Maßstab. *Vision-Grundwerte-Leitlinien* bildet den Rahmen für Entscheidungen bzw. Handlungen und ist für alle Mitarbeiter verpflichtend.
2. *BASF Verhaltenskodizes*: Da die BASF in mehr als 170 Staaten geschäftlich aktiv ist, handeln die Mitarbeiter in unterschiedlichen kulturellen Kontexten. Je nach Region oder Land sehen sich die Mitarbeiter vor andere ethische und rechtliche Herausforderungen gestellt. Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen können in einem Dokument mit globaler Reichweite nicht hinreichend berücksichtigt werden. Aus diesem Grund hat die BASF, basierend auf dem *Grundwert Integrität*, ein *Compliance Programm* etabliert. Ziel dieses Programms ist, die Mitarbeiter über die regional und national geltenden Normen, d.h. Gesetze und anerkannte Gebräuche, zu informieren und sie bei deren Einhaltung zu unterstützen. Auf der Basis allgemeingültiger Festlegungen (*Vision-Grundwerte-Leitlinien*) sind *Verhaltenskodizes* zentraler Bestandteil des *Compliance Programms*, die die Mitarbeiter auf die spezifischen Herausforderungen des kulturellen und geographischen Kontextes aufmerksam machen, in dem sie agieren. In der BASF existieren aktuell über 90 verschiedene nationale und regionale *Verhaltenskodizes*, die für die Mitarbeiter bindend sind, die im jeweiligen Geltungsbereich der *Verhaltenskodizes* tätig sind.
3. *BASF Core Labour Norms*: Diese Normen konkretisieren die verschiedenen *Grundwerte*, die sich mit Arbeits- und Sozialstandards auseinandersetzen, für die alltägliche Arbeit im Bereich Human Resources. Sie thematisieren die Bereiche Arbeitsbedingungen (Mindestlohn, Arbeitszeiten, bezahlter Urlaub), das Prinzip der Anti-Diskriminierung, das Verbot der Kinder- und Zwangsarbeit sowie die Arbeitnehmerbezie-

---

<sup>7</sup> Weitere Informationen: BASF Vision-Grundwerte-Leitlinien, [http://corporate.basf.com/de/ueberuns/vision/?id=\\_hzvBPXfbcP\\*E-](http://corporate.basf.com/de/ueberuns/vision/?id=_hzvBPXfbcP*E-).

hungen (Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen). Als grundlegender Mindeststandard bestimmen die *Core Labour Norms* den Handlungsrahmen für alle Aktivitäten in Human Resources. Sie gelten als interne Richtlinie mit globaler Reichweite für Manager und Mitarbeiter der BASF Human Resources-Abteilungen.

#### 4. Monitoring der Arbeits- und Sozialstandards

Um die Einhaltung der international anerkannten Arbeits- und Sozialstandards nachhaltig im Unternehmen sicherstellen zu können, hat die BASF ein Monitoringsystem<sup>8</sup> etabliert, das nach dem Grundgedanken der ‚checks and balances‘ konzipiert worden ist und auf drei Ausgangspunkten beruht:

1. Einzelne Mitarbeiter: Alle Mitarbeiter der BASF sind angehalten, im Falle von Zweifeln hinsichtlich des eigenen Verhaltens Rat einzuholen oder bei Hinweisen auf zweifelhafte Vorgänge im eigenen Arbeitsumfeld diese zu melden. Dafür stehen den Mitarbeitern unterschiedliche Wege offen wie die Ansprache der direkten Vorgesetzten, der zuständigen Fachabteilung, der Personal- und Rechtsabteilung oder der Arbeitnehmervertretungen. Zudem besteht die Möglichkeit, sich anonym und vertraulich über Hotlines Rat einzuholen oder Bedenken mitzuteilen. Ausgangspunkt dieses Monitoringinstruments sind die Inhalte der *Verhaltenskodizes* sowie der *Core Labour Norms*. Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen, die sich aus den *Verhaltenskodizes* an die Mitarbeiter ergeben, deckt sich die geographische Reichweite der Hotlines mit dem Geltungsbereich der *Verhaltenskodizes*. Diese Begrenzung der Hotlines ermöglicht es fast allen Mitarbeitern, ihre Anliegen zu *Verhaltenskodex* und *Core Labour Norms* in ihrer Muttersprache vorzubringen. Zur Annahme der Anrufe werden grundsätzlich externe Anwaltskanzleien eingeschaltet, in denen geschulte Anwälte über standardisierte Prozesse die Anfragen und Meldungen der Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit der BASF bearbeiten.
2. Befragung der Gruppengesellschaften: Die BASF führt jährlich eine Erhebung bei ihren Gruppengesellschaften durch, den so genannten *Personnel & Social Reporting Survey (P&SR)*. Mittels des *P&SR* werden die Gruppengesellschaften zu deren Verhalten und Maßnahmen im

---

<sup>8</sup> Weitere Informationen: BASF, Zukunft gestalten - Unternehmensbericht 2006, S.18f, 22, 55f.

Bereich rechtlicher und CSR Anforderungen befragt, insbesondere der *Core Labour Norms*. Die Verantwortung für die Richtigkeit der Angaben liegt bei der Leitung der Gruppengesellschaften. Jährlich werden an bis zu sechs Standorten die Angaben des *P&SR* durch externe Wirtschaftsprüfer kontrolliert.

3. Stakeholder-Dialog: Neben den beiden erstgenannten Ausgangspunkten steht die BASF in einem kontinuierlichen und intensiven Dialog mit ihren Stakeholdern in Multistakeholderforen, Initiativen wie dem Global Compact oder auch durch direkten Kontakt mit den Kommunen, in denen die BASF tätig ist (*Community Advisory Panels*). Um diesen Dialog konstruktiv gestalten zu können, informiert die BASF transparent über ihre Prozesse, Maßnahmen und Ziele im Bereich CSR im Unternehmensbericht, dem Internet oder dem *Sustainability Newsletter*.

Alle drei beschriebenen Wege sind eigenständiger Teil des Monitoring-systems. Sollten anhand eines der drei Wege unerwartete Daten übermittelt werden wie Vorkommnisse von Diskriminierung, erfolgt hieraus ein konkreter Handlungsauftrag für die BASF, diese Vorfälle aufzuklären und sie ggf. zu beheben. Zudem werden die Ergebnisse der unterschiedlichen Instrumente, hier insbesondere *P&SR* und Hotlines, miteinander abgeglichen, um eventuelle Unregelmäßigkeiten aufzudecken und die entsprechenden Maßnahmen einzuleiten.

## 5. Aktuelle Herausforderung: Kundenanfragen

Als weltweit führendes Chemieunternehmen unterhält die BASF Beziehungen zu einer Vielzahl von Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen in allen Regionen der Welt. Diese Kunden sehen sich wie die BASF der Anforderung ihrer Stakeholder gegenüber, in ihrem Einflussbereich internationale Standards zu respektieren und zu fördern. Zum Einflussbereich eines Unternehmens werden in der Regel auch deren direkte Zulieferer gezählt.<sup>9</sup> Aus diesem Grund fordern die Stakeholder von Unternehmen ein so genanntes Lieferkettenmanagement. Es wird erwartet, dass ein Unternehmen, das sich zur Einhaltung internationaler Standards bekennt, diese auch bei der Auswahl ihrer Zulieferer als Kriterium anwendet. Erfüllt ein Zulieferer die gestellten Erwartungen nicht, fordern die Stakeholder das

---

<sup>9</sup> Peter Frankental / Frances House, Human rights - is it any of your business?, London, 2000, S. 28f.

jeweilige Unternehmen auf, den betroffenen Zulieferer beim Erreichen der Standards zu unterstützen oder die Geschäftsbeziehung mit ihm einzustellen.

Im Rahmen ihres Lieferkettenmanagements treten Kunden an die BASF mit Anfragen in unterschiedlicher Form heran:

1. Fragebögen: Dieses Verfahren beinhaltet meist Fragen zur Einhaltung geltender Gesetze, international anerkannter Arbeits- und Sozialstandards sowie Forderungen im Bereich Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelt. Anhand von Fragebögen versuchen die Kunden einen Einblick zu erhalten, wie die BASF ihrer Verantwortung für Sustainable Development nachkommt.
2. Compliance-Bestätigung: In so genannten Compliance-Bestätigungen fordern Kunden, dass sich die BASF zur Einhaltung detaillierter Standards verpflichtet. Dies kann international anerkannte Umwelt-, Arbeits- und Sozialstandards und/oder einen eigenen Verhaltenskodex des jeweiligen Kunden beinhalten. Teilweise erwarten die Kunden zudem die Anwendung ihrer Standards durch die BASF in der eigenen Zuliefererkette. Aus der Compliance-Bestätigung wird eine Rechtsverbindlichkeit abgeleitet, so dass eine Abweichung von den Forderungen des Kunden zu negativen Konsequenzen für die BASF führen kann.
3. Audits: Eine weitere Stufe der Kundenanfragen stellen so genannte Audits dar. Kunden fordern die Durchführung von Inspektionen an BASF-Standorten zu Umwelt-, Arbeits- und Sozialstandards. Die Art und Weise der Audits gestaltet sich unterschiedlich: Sie können mit oder ohne Ankündigung erfolgen, durch den Kunden selbst oder Dritte durchgeführt werden und die Befragung von Mitarbeitern der BASF enthalten.

Kundenanfragen basieren meist auf einem mehrstufigen Prozess, wobei Compliance-Bestätigung und Audit in Kombination auftreten. Ein mehrstufiger Prozess findet auch bei der Bearbeitung von Unregelmäßigkeiten beim Zulieferer statt. Es sind verschiedenste Stufen denkbar von Unterstützungsmaßnahmen über Abmahnungen oder Ausgleichszahlungen bis zum Abbruch der Geschäftsbeziehung mit der BASF.

Kundenanfragen stellen die BASF vor neue Herausforderungen und sind unter bestimmten Gesichtspunkten problematisch zu beurteilen. Für die BASF selbst bedeutet die zur Zeit steigende Anzahl von Kundenanfragen

eine Bindung von Ressourcen. Verstärkt müssen sich verschiedene Abteilungen wie Human Resources oder Environment, Safety & Energy mit Kundenanfragen auseinandersetzen. Es gilt Managementprozesse und Verfahren zu entwickeln und zu implementieren, um Fragebögen beantworten, Compliance-Bestätigungen abgeben und Audits durchführen zu können.

Eine weitere Herausforderung besteht in der Unterschiedlichkeit der Anforderungen. Gerade im Rahmen der Compliance-Bestätigungen soll die BASF verpflichtet werden, die Inhalte von Verhaltenskodizes der Kunden im eigenen Unternehmen und der eigenen Zuliefererkette zu kommunizieren und sicherzustellen. Die Verhaltenskodizes unterscheiden sich aber teilweise stark in ihren Anforderungen, so dass die BASF gegenüber den eigenen Mitarbeitern sowie Zulieferern unterschiedliche Standards vermitteln und diese sicherstellen müsste. Des Weiteren ist mit der Kommunikation der unterschiedlichen Standards an über 95.000 Mitarbeiter und über 75.000 Zulieferer ein erheblicher Aufwand verbunden, der sich im Rahmen der Sicherstellung derselben um ein Vielfaches ausweiten dürfte.<sup>10</sup>

Die Detailliertheit und der Bezug auf die spezifischen Herausforderungen des Kunden ist bei Compliance problematisch zu beurteilen. Es ist zu hinterfragen, inwieweit es sinnvoll ist, dass Kunden ihre auf die eigenen Branchen bezogenen Compliance-Bestätigungen ohne weitere Anpassungen allen ihren Zulieferern zukommen lassen. Die Herausforderungen für den Kunden sind nicht immer mit denen ihrer Kunden deckungsgleich, insbesondere wenn die Zulieferer in anderen Branchen und Regionen tätig sind. In diesem Kontext wird offensichtlich, dass Zulieferer wie die BASF vorrangig nur auf die Etablierung von Managementprozessen zur Sicherung von Arbeits- und Sozialstandards verpflichtet werden können.

Eine weitere Problematik ist in den Anforderungen der Audits zu sehen. Unangekündigte Audits sowie die Befragung von Mitarbeitern steht in einigen Staaten mit der nationalen Gesetzgebung in Konflikt. Außerdem ist zu hinterfragen, wie unangekündigte Audits mit dem legitimen Geheimhaltungsbedarf der Unternehmen bzw. unerwartete Interviews mit den Interessen der Mitarbeiter hinsichtlich angemessener Arbeitsbedingungen in Übereinstimmung zu bringen sind.

---

<sup>10</sup> International Chamber of Commerce, ICC guidance on supply chain responsibility, Paris, 2007, S.7ff.

Darüber hinaus ist die grundlegende Frage zu beantworten, ob Unternehmen überhaupt über die entsprechende Legitimität verfügen, die Einhaltung eigener gesetzter Standards außerhalb ihrer Standorte einfordern und über Sanktionen durchsetzen zu dürfen. Die Auswirkungen dieser Privatisierung des Rechts<sup>11</sup> sind grundlegend auf der gesellschaftlichen Ebene zu diskutieren.

Die BASF selbst respektiert und fördert die Einhaltung der international anerkannten Arbeits- und Sozialstandards innerhalb ihres Einflussbereichs. Ob aber die sich abzeichnende Durchsetzung internationaler Standards anhand individueller, nicht abgestimmter Maßnahmen durch Unternehmen über detaillierte Compliance-Bestätigungen und Audits ein Erfolg versprechender Weg ist, muss kritisch beurteilt werden. Vielmehr sollte es darum gehen, sich mit den einzelnen Zulieferern über die grundlegende Mindestanforderung unternehmerischer Verantwortung zu verständigen. Es sollte dem Zulieferer selbst überlassen bleiben, die grundlegenden Bereiche seiner unternehmerischen Verantwortung zu identifizieren und entsprechende Monitoringmechanismen zu ihrer Wahrnehmung zu etablieren.

---

<sup>11</sup> Andrew Clapham, *Human Rights Obligations of Non-State Actors*, Oxford, 2006, S. 8ff.