

ZHAW Zurich University of Applied Sciences

School of Management and Law

Bachelor's Thesis

**Human Rights Due Diligence in Swiss Small and Medium-Sized
Enterprises**

The Bottom-Up Approach

Submitted by:

Gabriel Hermon

17680901

Supervised by:

Dr. Jörg Schmidt

Winterthur, the 27th of May 2020

Management Summary

Responsible business conduct with its multipliers of corporate responsibility, and environmental sustainability are omnipresent in international literature and politics. The current increasing involvement of private and public actors shows, that the topic is taking a key role in international business. Contemporaneously, the ongoing shift challenges small and medium-sized enterprises (SMEs) in Switzerland to assess the existing literature and the essential guidelines. At the centre of the discussion is the process called human rights due diligence which involves the identification of human rights risks and eventually taking measures to cease, prevent, or mitigate them. Despite all the contemporary theoretical intelligence compiled in the literature, there is little to no research conducted solely dedicated to facilitating human rights due diligence for Swiss SMEs.

This thesis assessed the feasibility of the proposed OECD human rights due diligence process for Swiss SMEs with three comprehensive analyses of qualitative nature. Thereby, the focus was put on the international literature on human rights due diligence, the opinion of experts who are currently working with the framework, and Swiss SMEs as the target audience.

It was identified that the overall structure of the human rights due diligence topic in Switzerland predominately affects the outcome and involvement of Swiss SMEs. The flow of information and the adaptation of human rights due diligence to the specifications of Swiss enterprises are found to be insufficient. The insufficiency originates in the complexity of the subject and the lack of support from superordinate organisations such as sector and industry associations. This issue, not only affects the applicability of the process but also the motivation to implement it. This thesis proves that the OECD framework is applicable for any size of company if the measures are adapted to the means of the enterprise. Hence, the process and all the supporting measures and tools must be phrased in a language understandable for any size of company. Further, this thesis reveals that leverage is perceived as insufficient and must be supported by all associations concerned with the economic future of Swiss SMEs. The most recent decision of the European Union to introduce legislation for mandatory human rights due diligence transforms the external motivation to a necessity. Additionally, the assessment of the European Union has proven that voluntary measures are ineffective, suggesting that a new regulation is feasible.

Ultimately, Swiss sector or industry associations and the state government are required to disseminate concise and unanimous information to facilitate the applicability of the human rights due diligence process. After all, Swiss SMEs remain a crucial part of the Swiss economy. Achieving an increasing number of SMEs to implement the human rights due diligence process,

and by doing so, counter their insufficient leverage, mirrors the fundamental idea of human rights in business and is necessary to develop the process further.

Table of Content

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Introduction | 1 |
| 1.1 | Problem Statement | 1 |
| 1.2 | Research Aim | 3 |
| 1.3 | Academic Relevance | 4 |
| 1.4 | Scope | 5 |
| 1.5 | Structure | 7 |
| 2 | Theoretical Framework | 9 |
| 2.1 | Methodology | 9 |
| 2.2 | Literature Review | 12 |
| 2.2.1 | Evolution of Responsible Business Conduct | 12 |
| 2.2.2 | The OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct | 14 |
| 2.2.3 | Due Diligence on its Way to be Legally Binding | 20 |
| 2.2.4 | The Moral Duty of a Company to Respect Human Rights | 23 |
| 2.2.5 | Economic Benefits of Human Rights Due Diligence | 24 |
| 2.2.6 | Existing Literature on Human Rights Due Diligence for Swiss SMEs | 26 |
| 3 | Empirical Analysis | 28 |
| 3.1 | Findings from the Literature Review | 28 |
| 3.1.1 | Important Organisations and Departments | 28 |
| 3.1.2 | Benefits and Internationalisation of Human Rights Due Diligence | 30 |
| 3.1.3 | Assessment of the OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct | 31 |
| 3.2 | Analysis A: Qualitative Questionnaire | 35 |
| 3.2.1 | Empirical Framework for the Interview | 36 |
| 3.2.2 | Target Audience | 37 |
| 3.2.3 | Framing of the Questions | 38 |
| 3.2.4 | Result of the Semi-Structured Interview | 43 |
| 3.2.5 | Gap Analysis | 54 |
| 3.3 | Analysis B: Qualitative Online Survey | 57 |
| 3.3.1 | Empirical Framework | 57 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.3.2 | Participants | 57 |
| 3.3.3 | Outcome of the Online Survey | 58 |
| 4 | Discussion of Findings | 61 |
| 4.1 | In What Form are Swiss SMEs Capable to Implement the Existing Human Rights Due Diligence Process? | 61 |
| 4.2 | What Provides a Comprehensive Support for Swiss SMEs to Help Implement a Human Rights Due Diligence Process? | 63 |
| 4.3 | What Motivates Swiss SMEs to Implement a Human Rights Due Diligence Process?. | 66 |
| 4.4 | What are the Future Challenges and Opportunities for Swiss SMEs Regarding Human Rights Due Diligence?..... | 68 |
| 5 | Conclusion..... | 69 |
| 5.1 | Limitations of the Study | 70 |
| 6 | Recommendation for Further Research..... | 72 |
| 7 | List of References..... | 73 |
| 8 | Appendix | 79 |
| 8.1 | Templates | 79 |
| 8.1.1 | Structured Interview | 79 |
| 8.1.2 | Questions Online Survey | 83 |
| 8.2 | Detailed Data..... | 87 |
| 8.2.1 | Analysis A / Keyword Analysis | 87 |
| 8.2.2 | Gap Analysis..... | 91 |
| 8.2.3 | Analysis B / Data of Online Survey | 92 |
| 8.3 | Responses to Qualitative Semi-Structured Interview | 94 |
| 8.3.1 | Answers Interviewee A..... | 94 |
| 8.3.2 | Answers Interviewee B..... | 105 |
| 8.3.3 | Answers Interviewee C..... | 115 |
| 8.3.4 | Answers Interviewee D..... | 122 |
| 8.3.5 | Answers Interviewee E..... | 135 |
| 8.3.6 | Answers Interviewee F | 145 |
| 8.3.7 | Answers Interviewee G..... | 154 |

List of Figures

| | |
|--|----|
| Figure 1: OECD Human Rights Due Diligence Process | 6 |
| Figure 2: Methodical Approach of the Thesis | 11 |
| Figure 3: How Companies can be Involved in Human Rights Impact | 17 |
| Figure 4: Kuoni vs. Business Risk to Influence | 18 |
| Figure 5: Key Economic Drivers for Respecting Human Rights | 30 |
| Figure 6: Perceived Issues of the First HRDD Measure | 45 |
| Figure 7: Perceived Issues of the Second HRDD Measure | 48 |
| Figure 8: Perceived Issues of the Third HRDD Measure | 50 |
| Figure 9: Perceived Issues of the Fourth HRDD Measure | 51 |
| Figure 10: Perceived Issues of the Fifth HRDD Measure | 52 |
| Figure 11: Most Important Benefits for Swiss SMEs | 54 |
| Figure 12: Identified HRDD Hurdles for Swiss SMEs | 56 |
| Figure 13: Current Organisational Structure of RBC Communication to Swiss SMEs | 64 |
| Figure 14: Improved Organisational Structure of RBC Communication for Swiss SMEs | 65 |

List of Tables

| | |
|---|----|
| Table 1: Target Audience Analysis A | 38 |
| Table 2: Target Audience Analysis B | 58 |

List of Abbreviations

| | |
|------|--|
| BHR | Business and Human Rights |
| HRDD | Human Rights Due Diligence |
| MNE | Multinational Enterprise |
| NAP | National Action Plan |
| NCP | National Contact Point |
| NGO | Non-Governmental Organisation |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| RBC | Responsible Business Conduct |
| SECO | State Secretariat for Economic Affairs |
| SME | Small and Medium-sized Enterprise |
| UN | United Nations |
| UNGP | United Nations Guiding Principles |

1 Introduction

1.1 Problem Statement

In the 1990s, when globalisation peaked its golden age, it created prosperity, accessibility and a rapidly increasing number of multinational enterprises (MNEs). Industries such as oil, gas, mining, textile, food and information technologies experienced soaring profits and revolutionised international trade as we know it today. However, with the increasing extension and division of the supply chain, MNE were entangled in uncontrollable supply chains processes leading to the displacement of indigenous communities, increasing child labour, slavery-like work conditions, bribery, and exploitation of natural resources. The enterprises linked to these irresponsible business conduct weighted up the life of a human being with profit-maximisation of the company (Ruggie, 2013). A well-known example is the child labour crisis in Pakistan, where the company Nike played a central role. The story aired on the 6th of April in 1995, by CBS and unveiled Nike's involvement in the soccer ball industry in Pakistan and how they outsourced the production without conducting due diligence in advance (Boje & Khan, 2009, p. 4). Another example would be the chemical gas leak in India that killed thousands of people which the company Union Carbide was denounced for in 1984. Or the case where several non-governmental organisations (NGOs) called out child labour and other abuses in the 1990s (Sandeep, 2014). Despite the companies being connected to these human rights violations there is no legal construct for prosecution since these MNEs maintain legal separation to their subsidiaries. This construct is called corporate veil and allows MNE to cause adverse human rights impact but at the same time they are invisible to the international legal system (Curran, 2017).

On June 16th 2011, the Human Rights Council approved the United Nations Guiding Principles on Businesses and Human Rights (UNGPs) and thereby, set a new standard regarding the conduction of business internationally (OECD, 2011). The principles constructed by John G. Ruggie, a special representative of the former United Nations Secretary-General Kofi Annan, aimed to tackle existing human rights issues that were aggravated or even created by the rapidly increasing globalisation. The principles are based on three pillars, called protect, respect and remedy, which together result in the equally named "Protect, Respect, and Remedy Framework" (United Nations, 2011, p. 1). The first pillar of the framework appeals to the states existing obligations to protect and fulfil human rights and fundamental freedoms. The respect pillar calls for business enterprises to comply with all applicable laws and to act in an ethical and thus sustainable manner. The last pillar demands a need for an appropriate remediation process when a dispute occurs. The overall framework was then adopted by the United Nations and referred to as the United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (United Nations, 2011). Each pillar acts as a single constraint with its own ideas and solutions. Hence, each pillar suggests measures that can create conflicts of objectives when being implemented. Despite the fact that

the Human Rights Council approved the UNGP, how they were supposed to be implemented remained uncertain.

The mentioned UNGPs provide 31 principles not only describing the three pillars in detail but also making recommendations in the form of comments on how public and private actors can include these principles in their governance process. According to the responses by the international private sector, there are two concepts in particular that are controversial. One being that the UNGPs, even though they do not suggest it, mention the idea of states introducing new laws and regulations. In general, new regulations provoke a discussion if or if not a state intervention in the private sector would be a feasible solution to reduce human rights violations internationally. The 2010 UK Bribery Act and the 2015 Modern Slavery Act from the United Kingdom, as well as the more recent hard law regarding due diligence duties in France, called The French *Devoir de Vigilance* are examples of countries who have seen the suggestion of the UNGPs as the right solution (Rühmkorf, 2018). Also, the Swiss Federation is currently discussing the introduction of mandatory human rights due diligence (HRDD), which based on the current political situation might end up in a national vote in 2020 (Burtscher, 2018). At the same time, private sector enterprises do not appreciate state intervention which is why the topic of human rights in business has been stigmatised and connected with increasing procedural and monetary expenses and no sufficient economic benefits. However, there is an upcoming trend of increasingly more states who are assessing how to implement HRDD in their nation-state (Business & Human Rights Resource Centre, 2020).

The core of the mentioned respect pillar, namely, the process of HRDD is the main idea this thesis is focused on. According to John G. Ruggie (2008, p. 199), due diligence is described as “the step a company must take to become aware of, prevent and address adverse human rights impacts”. HRDD can be seen as a risk management process, where the company analyses actual or potential suppliers if they cause, contribute, or are directly linked to a human rights violation (Ruggie, 2008). Since the concept of a mandatory HRDD process is relatively new to the private sector, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) has released its guidance based on the UNGPs in 2018 (OECD, 2018). For simplification throughout this thesis, the mentioned guidance called OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct is referred to as OECD guidelines. The OECD guidelines aim to support businesses when it comes to the understanding and implementation of responsible business conduct (RBC). Furthermore, it seeks to promote a general understanding amongst governments and stakeholders on HRDD (OECD, 2018). The guidelines act as the main theoretical foundation when discussing the proposed measures of HRDD. One fundamental idea which is stated early in the OECD guidance is that: “The nature and extent of due diligence can be affected by factors such as the size of the enterprise, the context of its operations, its business model, its supply chains, and the nature of its products or services.” (OECD, 2018, p. 18). This consideration is important since the Swiss

enterprise landscape consists of nearly 99% small and medium-sized enterprises (SMEs) which are defined by having less than 250 employees. Out of this 99%, nearly 90% are micro-companies with less than ten employees (Fust et al., 2019, p. 3). Hence, especially for Swiss SMEs, an obligation to implementing a HRDD process can be a hurdle for their business operation. Already in 2012 the Swiss Corporate Sustainability Report mentioned that SME show restraint towards sustainability topic due to their lack in resources (Schüz et al., 2012). Due to this, reason it is vital to assess the HRDD process to the resources of the most vulnerable.

There is no doubt that HRDD has become more omnipresent in Switzerland. On the 14th of December 2012, a postulate in the Swiss parliament had been approved to implement the so-called Ruggie-Strategy (National Council, 2012). With the introduction of the first National Action Plan (NAP) in 2016, which is now subordinated at the State Secretariat for Economic Affairs (SECO), Switzerland was considered to be one of the early adopters of the UNGPs (Woods et al., 2017). According to the guidance of the UN Working Group (UNWG) for the NAPs, the final report or action plan should be based on the main principles of the UNGPs and hence, its three pillar-framework (OHCHR, 2016, p. 1). The primary purpose of a countries NAP is to commit to the UNGPs, support private actors and, to identify issues and hurdles regarding the implementation of the HRDD process. Based on its commitment, the Swiss government has released an updated version of its NAP in mid-January 2020. In the revised plan, the Swiss government recognises the importance of the SMEs in Switzerland and assures to support them regarding their RBC (SECO, 2020). With a first attempt, the SECO released a guidance on HRDD for Swiss SMEs that should help coordinate the process in their business operation. Based on the fact that international literature on HRDD lacks the involvement of SME and mainly concentrates on MNE this thesis analyses the effect the topic of business and human rights (BHR) and especially, HRDD has or might have on the daily business operations of Swiss SMEs.

1.2 Research Aim

The central aim of this thesis is to analyse the HRDD process based on the OECD guidelines and to distinguish difficulties for Swiss SMEs when it comes to the implementation. Thereby, light is shed on the contemporary relevance of the topic. By analysing the HRDD process according to the resources and concerns Swiss SMEs have, this thesis offers to be the first research paper to assess the importance and feasibility of HRDD for Swiss SMEs. On the one hand, the procedural difficulties are evaluated in-depth, whereas, on the other hand, it is assessed what benefits can be drawn from an implementation. By understanding the complexity of the process and evaluating the key tasks, it is aimed to break down the HRDD process to a point where Swiss SMEs can easily apply it. Based on the fact that the topic of RBC is often politicised, this thesis aims to additionally highlight the main implementation benefits to connect feasibility and economic rewards, especially for SMEs.

In order to gain a sufficient insight in companies' current due diligence performance and thoughts on the topic, a theoretical framework was developed which aims to summarise the existing literature on the evolution of the HRDD process, defines the prospects of BHR in Switzerland, and outlines the significance for Swiss SMEs. The thesis is based on the following research questions:

- a. In what form are Swiss SMEs capable to implement the existing human rights due diligence process?
- b. What provides a comprehensive support for Swiss SMEs to help implement a human rights due diligence process?
- c. What motivates Swiss SMEs to implement a human rights due diligence process?
- d. What are future challenges and opportunities for Swiss SMEs regarding human rights due diligence?

To answer these research questions, the main goal was, firstly, to compile and cross-check current frameworks and guidelines regarding HRDD processes to evaluate similarities and differences. This evaluation helped to lay a robust academic framework and serves as a collection of the most relevant literature on the topic. Secondly, two qualitative analyses were conducted to extract relevant opinions from Swiss SMEs and experts on the topic of HRDD in business to provide a representative overview of reasonable insights and offer a better understating of the importance of HRDD to SMEs. Finally, a discussion of the findings provides the results gained from the compliance of relevant academic literature and the expert knowledge gathered in the analysis.

1.3 Academic Relevance

To date, there is a wealth of academic literature on business and human right. The existing literature is often concerned with the legal implication of the process, the outcome of case studies of MNEs, the implication in high risk sectors and industries, or addresses only one particular concept of the HRDD process. For example, B. Fasterling has analysed the process by addressing the differences between social and human risks (2017). Further, De Schutter et al., has assessed the HRDD topic regarding the role of the state to protect human right (2012). Or, G. Graetz and Daniel M. Franks, evaluated the prospect and incorporation of due diligence, impact assessment, and integrated risk management (2013). Nonetheless, since the publishing of the UNGPs in 2011 to prevent human rights violation in the supply chain of MNE, nearly all following literature has been based on the same framework. After 2011 these principles were adopted and developed by the OECD in its Guidelines for Multinational Enterprises (OECD, 2011; OECD 2017). The OECD suggests the implementation of a HRDD process which they explicitly describe should be "appropriate to a specific enterprise's circumstances and context" meaning that it should act as a foundation so private and public actors can self-develop a more suitable and feasible solution for

the particular country or sector of interest (2018, p. 21). Interestingly, so far, the HRDD process has not been mentioned in many academic papers. Most of the times, the process has been cited in the context of mandatory HRDD legislation or the underlying idea of the process to increase the moral duty of MNEs. However, there is only little literature on the applicability of the HRDD process as recommended by the OECD. Especially, a specific HRDD adaptation for SMEs has not been developed so far. As noted by the OECD framework, many SMEs have limited financial, human, and technical resources to develop the most effective and suitable HRDD process, fitting their sector and size (SECO, 2020). Thus, this thesis aims to use the OECD guidance as a foundation and adapt the process to the specific means Swiss SMEs can provide.

The literary landscape of HRDD has a vast scope, indicating that there is no one-way solution. It is in the hand of private actors to adopt the OECD guidelines to country-, industry-, and business-specific factors. Hence, this thesis aims to close the gap of the actual feasibility of the HRDD process for SMEs. By doing so, this thesis provides a novel approach to the topic by only focusing on the applicability of the OECD measures for Swiss SMEs.

1.4 Scope

This thesis engages with the topic of RBC, which usually includes a broad list of subjects concerned with a company's involvement in human rights issues as well as environmentally sustainable business practices. The main scope in this thesis is set on the HRDD process proposed by the OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct which originates from Ruggie's Guiding Principles on Business and Human Rights proposed in 2011. As the name suggests, the centre of the problem statement remains on human rights issues. However, based on the fact that RBC also includes environmental responsibility and the two topics are often assessed in the same business context, the analysis does not exclude the environmental impact of a company when referring to HRDD. According to the due diligence framework suggested by the OECD, the process involves six specific measures which are divided into sub-steps and recommendations on how to implement them (OECD, 2018, p. 20–34). It must be noted at all time that the first five due diligence measures, namely, embed responsible business conduct, identify & assess adverse impacts, cease, prevent or mitigate, track, and communicate form the core of this thesis and will throughout the whole research be referred to as measures one to five. Doing so, simplifies the orientation and guidance throughout this thesis since each measure is

assessed separately. Figure 1 below presents the process and measures according to the OECD guideline:

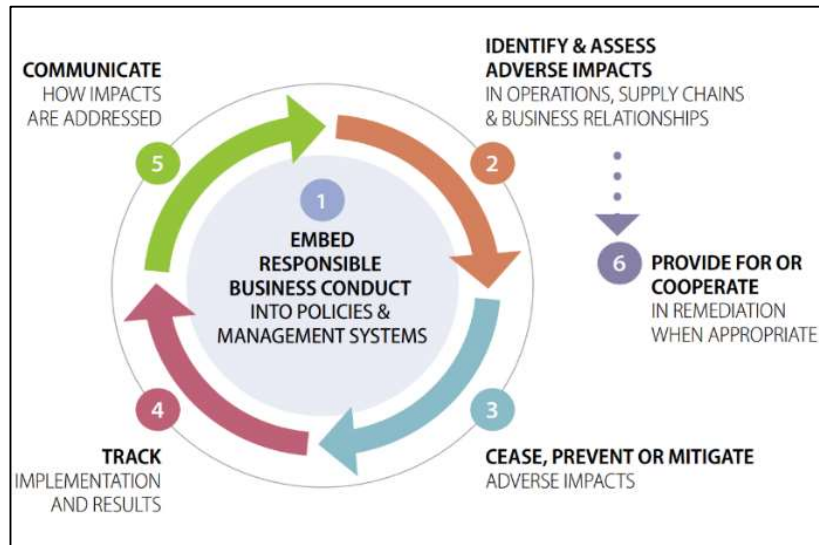


Figure 1: OECD Human Rights Due Diligence Process (adopted from OECD, 2018)

Assessing each measure individually from one to five allows this thesis to outline hurdles and chances of each step and helps adjust each measure to the specifications of Swiss SMEs. The main scope is set on the measures one to five since these first five measures form the procedural framework and must be optimised before measures six can be taken into consideration. Also, due to the reason that the sixth measure involves legal implications by suggesting remediation solutions, it is not taken into consideration in this research. This thesis only aims to adapt procedural measures and does not touch legal topics in detail. Hence, leaving out the sixth measure will not constraint the outcome of this research and help to focus on the procedural applicability of the HRDD process for SMEs.

As mentioned in the section beforehand, the reason the HRDD process, according to the OECD guidelines might not be applicable for SMEs is because of their lack of knowledge and personal or financial resources. Swiss SMEs account for 67.7% of the overall labour force in Switzerland and hence, play an essential role for the Swiss economy (Federal Statistical Office, 2019). Already in a past research paper Daub et al., identified, that tools and guidelines such as the ISO14001, EMAS, or GRI are not applicable for SMEs (2016, p. 9). Since, there is no explicit regulation for SMEs to implement any of these standards there is no particular value for them. An implementation of any kind of framework would only demand financial and personal investment. Hence, SMEs deliberately decide to use their freedom and save costs on compliance and consultancy to implement their own interpretations on RBC. This approach has resulted in a respectable effort by SMEs but at the same time ended in inconsistency (Daub et al., 2016). Therefore, the main scope is set on Swiss SMEs based on their importance to the Swiss economy, their lack of resources, and their free space to act on RBC. According to the Federal Statistical

Office, SMEs are defined as companies with 1 – 250 employees (2019). However, since nearly 90% of Swiss SMEs are micro-companies with ten or fewer employees, it must be taken into account that micro-companies have particularly limited resources and are the main point of discussion when referring to SMEs (Fust et al., 2019). Considering the different sizes of the Swiss SMEs is important since this thesis aims to find a HRDD process that is applicable for every company. Hence, after having identified an applicable process for micro-companies, it will only be a question of incrementally increasing the complexity of the process for larger SMEs. This process is referred to as the bottom-up approach.

To sum up, the main scope of this thesis is the HRDD process, including human rights violations and the environmental impact that Swiss SMEs might have in their value chain. With the HRDD process at the centre of this thesis, the five measures explained in the paragraph above are forming the main structure and act as an orientation throughout this research paper. Furthermore, this thesis does not assume any future legal implications and hence does not touch the sixth HRDD measure.

1.5 Structure

In the first stage, secondary research is used to explain the depth and complexity of the topic. Thereby, past literature on HRDD is reviewed and analysed to present its evolution over the last decade and further explain certain principles which must be understood to implement the process. Explicitly, the literature review section outlines the development of the topic of BHR with all the relevant stakeholders and overarching organisations. Furthermore, the review includes a narrow explanation of the HRDD process as the OECD proposes it in its 2018 guideline.

Secondly, after having understood the basic premises of the overall framework and the five HRDD measures, the literature review continues by assessing a more philosophical aspect referring to the moral duty of a company and why some companies are intrinsically motivated to implement a HRDD process. The reasoning for the intrinsic motivation is then complemented by evaluating the contrary, namely, the economic benefits of the process. Hence, the extrinsic motivator of a company to address the issues of human rights violations in its value chain.

Thirdly, after having addressed the past and presents of the process, the theoretical framework touches the subject of mandatory HRDD. Where has it already been implemented, and what is the prospect on an international level? Since this paper does not touch the legal specification of a HRDD obligation, this part addresses the obligation as an indicator for future trends.

In a fourth and final stage, the theoretical framework is assessed from the perspective of a Swiss SME, the interview questions are explained and evaluated, and the empirical data from the online survey is explained and listed. All the findings are combined and discussed, and the research questions are answered.

Ultimately, this research provides the reader with a comprehensive and unique assessment on the topic of HRDD for SMEs in Switzerland by gathering and summarising opinions from experts and affected SMEs, and finally makes a case for the prospect of the subject.

2 *Theoretical Framework*

2.1 *Methodology*

The OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct suggest the implementation of a six step framework to comprehensively assure the prevention and mitigation of potential or actual human right impact in an enterprise. The six measures of the HRDD process have been proposed in the recognition that the process needs to be adapted to the means of a company. Since SMEs have particularly few resources and there is no existing literature on how the HRDD might be implemented in these companies, this thesis aims to find an applicable solution. This research paper assumes that Swiss SMEs are able to implement a simplified version of the HRDD process as proposed by the OECD, without exhausting use of resources.

Based on the information needed to generate an exhaustive solution, multiple research methods are applied and various sources are exhausted. Hence, this thesis consists of the following research methodologies in the consecutive order:

- To acquire an appropriate level of knowledge on the topic of due diligence in business and human rights, secondary research in the form of academic papers, books, guidelines and existing frameworks are consulted.
- Expert knowledge was acquired through primary research based on an empirical analysis composed of:
 - Analysis A: A qualitative analysis in the form of semi-structured interviews with 9 participants. The interviewees consist of either business associates working for Swiss SMEs from different sectors or representatives from organisations which are occupied with the development and dissemination of the topic of human rights in businesses. This first analysis is conducted to evaluate and extract information which will lay the foundation for Analysis B.
 - Analysis B: A qualitative online survey answered by representatives from different Swiss SMEs to evaluate a trend of concerns regarding the discussed topics as well as to identify how involved the SMEs currently are with HRDD.

The literature for this thesis was obtained by identifying the UN and OECD as the main publisher of the HRDD framework. From there on, related literature was consolidated to collect the most relevant readings. The academic foundation is based on the United Nations Guiding Principles for Business and Human Rights (United Nations, 2011) and the OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct (OECD, 2018). Whereas the UNGPs form the theoretical background regarding the subject of BHR and the idea of a HRDD, the OECD guidance offers a detailed definition of each HRDD measure with suggestions for implementation. Further, details in the OECD guidance are compared with the brochure for

Human Rights Due Diligence of Swiss SMEs (SECO, 2019). Since this brochure aims to facilitate the implementation of a HRDD process, it is firstly assessed, if all key measures are included and later if the brochure creates value for Swiss SMEs. With the prospect of interviewing representatives of Swiss SMEs, it became clear that motivation and benefits for these companies take an essential role. Due to this reason, a further assessment is dedicated to the research paper by Bağlayan et al., called “Good Business: The Economic Case for Protecting Human Rights” (2018). This research paper offers empirically evaluated economic benefits for businesses. However, it is not explicitly aimed at SMEs. Therefore, the suggested economic benefits must be put in context with the perception of Swiss SMEs. Questioning the SME representatives on these economic benefits then provides a foundation for further research. After having assessed these four essential tools and frameworks, further research is conducted based on online literature. Organisations such as the International Corporate Accountability Roundtable (ICAR), European Coalition for Corporate Justice (ECCJ), the Danish Institute for Human Rights and, the United Nations Human rights Office of the High Commissioner (OHCHR) offer helpful guidance and tools for the HRDD process. Hence, further research is conducted on the publications of these institutions. Additionally, to explain the initial motivation of businesses to implement HRDD, B. Fasterling and G. Demuijnck published a journal article assessing the process from a business ethical perspective (2013). Including this article helps the reader to understand the underlying idea of the UNGPs and how motivation can differ.

The omnipresence of the topic is then presented by addressing the topic of mandatory HRDD with examples from different countries. The different county perspectives help to understand that HRDD does not have a silver bullet solution and must be addressed on different levels. To do so, this thesis offers a short introduction into the approaches of the European Union (EU), the United States, the United Kingdom, the Netherlands, and the upcoming Swiss attempt.

After having assessed the existing literature on the topic of HRDD the gathered information can then be incorporated into Analysis A. The semi-structured interviews are used as a foundation for the final survey. It aims to reveal the thoughts and challenges seen by Swiss SMEs on the subject of HRDD. The application of a semi-structured interview has been chosen based on the flexibility during the interview. To receive clear and sufficient answers on the issues identified in the analysis of the existing OECD HRDD framework, each participant has been asked the same 13 questions. The option of using a semi-structured approach allows the interviewer to adapt the questions to the knowledge of the interviewee and ask additional questions if a participant reveals an interesting statement that needs further inquiry. At the same time, it allows the interviewer a particular discrepancy to adjust the question to the knowledge of the interviewee. Based on the analysis of the existing literature and particularly of the HRDD measures, it is decided what questions and data are essential to be included in the interview. The interviews are aimed to be conducted with people experienced with the subject of human rights

in business or in the broader view with the subject of RBC. It is crucial that the topic of BHR is of interest to the interviewees to ensure sufficient qualitative responses. The interviews are supposed to reveal concerns and opinions, which then can further be backed up by the participants of the online survey. With the implementation of the method explained, it can be ensured that in the first stage, reliable opinions are gathered and assessed, whereas, in the second stage, the opinions are either supported or contradicted. This assures a high significance and reliability of the outcome of the empirical analysis. The choices and phrasing of the questions asked in the interview and survey are explained in the findings section since they are based on the evaluation of the literature review. To reach out to interview partners with the desired qualities, associations and SMEs were contacted who are already involved with either the topic of RBC or HRDD. These organisations include the State Secretariat for Economic Affairs (SECO) who is responsible for the NAP, FocusRights who is a leading consultancy for RBC and HRDD in Switzerland, Öbu who advocates environmental sustainability for mainly SMEs, Global Compact Switzerland, and the German human rights and RBC consultancy Löning. SME representatives are mostly contacted based on the membership of Öbu or Global Compact Switzerland.

Figure 2 presents the overall structure of the methodology based on the explanation above. The applied methodology offers an academic and logical approach to answer the research question comprehensively.

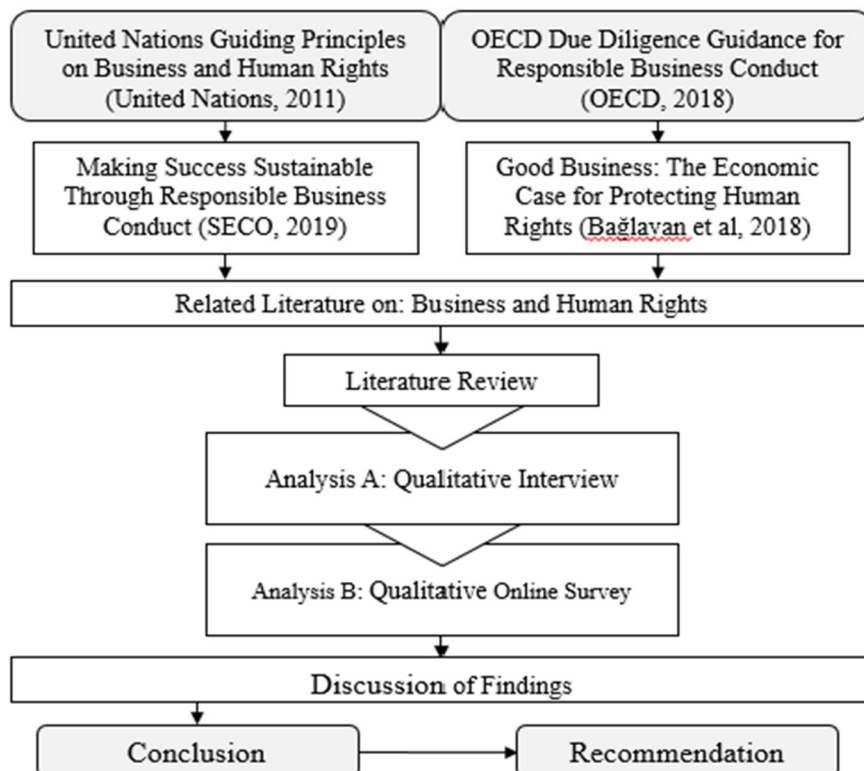


Figure 2: Methodical Approach of the Thesis

2.2 Literature Review

Within this section, research is conducted regarding the topic of RBC using the most relevant literature describing the HRDD process. In doing so, a broad picture is projected on the topic and its diverse interpretations and controversies. These definitions provide the reader with the most relevant information to understand the bigger picture of the subject as well as its current stage of development.

Firstly, the historical and contemporary context of the topic is explained, aiming to create a sufficient understanding about the relevance of BHR and its current perception.

Secondly, the HRDD process conceptualised by the OECD with its six measurements (OECD, 2018, p. 21–35) is closely examined to derive its procedural complexity and the interconnectivity of different organisations, enterprises and governments.

Lastly, this section assesses two types of motivations, namely, the internal and external motivation. These two theories explain why an SME might engage with the topic of BHR. The section is then concluded by addressing the prospect of mandatory HRDD.

2.2.1 Evolution of Responsible Business Conduct

To effectively showcase the work that has been done on the topic of human rights in multinational corporations over the last few decades, the establishment of the first NAP act as a historical reference point. By doing so, it is easier to comprehend, for how long specific ideas have been in circulation until they finally became realised. The reason for such is that human rights abuses have been unveiled and recognised long before the first NAP has been established. To elaborate on this statement, it is vital to get a brief overview of the conceptualisation of different frameworks which act as core documents for this thesis. The beginning of the movement for protecting human rights started on the 10th of December 1948 in Paris with the proclamation of the Universal Declaration of Human Rights by the United Nations General Assembly setting the cornerstones for future work on the topic of BHR. As the timeframe suggests, the urge for such declaration was likely due to the events that have occurred in the second world war and other horrific historical events. Since the proclamation of the Declaration of Human Rights, the topic gained more in relevance and set the base for nation-states to adopt human rights into national law. The internationally recognised human rights thereby include at minimum the Universal Declaration of Human Rights on political and civil rights as well as social and cultural rights (United Nations, 1948) and additionally, the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work established by the International Labour Organisation in 1998 (International Labour Organisation, 1998). Thereafter, in 1976, the OECD has released its first guidelines for MNEs, embedding substantial subjects regarding RBC which even by today have not been adopted by many companies. Such topics include human rights violations, environmental sustainability,

information disclosure, and even the suggestion of establishing a business code of conduct has already been mentioned at that time (Hägg, 1984). Since its proclamation in 1976 OECD Guiding principles have been revised six times. The most significant being the one in 2011 (OECD, 2014). Already the revision in the year 2000, firstly mandated the implementation of a National Contact Point (NCP) for all adhering countries (OECD, 2000). According to the OECD guidelines (2011), NCPs are meant to undertake promotional activities, handling inquiries, and are involved in the resolution of issues regarding the implementation of the guidelines in specific instances. In the example of Switzerland, the NCP came into force by the year of 2013 as an effect of the 2011 revision of the guidelines. To date, 49 governments have established such contact point, even though only 35 member states are required to do so. In other words, within 20 years, 49 NCPs have been established, of which 35 are obligated, and most came into force after the last revision. When comparing the two guidelines from 2000 and 2011, the significant difference in the last revision is the implementation of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs). The UNGPs were introduced by John G. Ruggie who was the Special Representative for Business and Human Rights for UN Secretary-General Kofi A. Annan in 2005. After six years of elaborate research, the central concept introduced was the Protect, Respect, and Remedy Framework (Ruggie, 2013). The Principles are based on the proposition that:

1. States have the existing obligation to respect, protect and fulfil human rights and fundamental freedoms;
2. The role of business enterprises to comply with all applicable laws and to respect human rights;
3. The need for rights and obligations to be matched to appropriate and effective remedies when breached.

Additionally, to the three-pillar framework, the UNGPs officially introduced the idea of a HRDD process in the second chapter of the UNGPs when referring to the enterprises' duty to respect human rights (United Nations, 2011, p. 17). Even though each pillar is divided within its own foundational and operational principles, describing its purpose and offering suggestions on how to implement it, all three pillars are somewhat interconnected by the state duty to protect human rights. Apart from the newly introduced HRDD, another section has created controversies, namely the fundamentals of the state duty to protect, which could according to J. G. Ruggie (2008) be achieved by introducing new “legislation, policies, regulations, or adjudication” (p. 193). With the publication of the framework in 2008, Ruggie achieved to create a movement towards the topic of BHR. Consequentially with the release of the conceptualised framework in 2011, the OECD revised its Guidance for Multinational Corporations accordingly, and the UN Human Rights Council established the working group on business & human rights which became the responsible actor to advertise and coordinate the implementation of the NAP. Having now arrived at the subject of the NAP, it might need some further explanation. The main principle behind the

NAP is that nation-states commit to the implementation of the UNGPs by working out an official plan on how they aim to achieve this goal. The UN Working Group has also introduced a guidance on how to implement such a plan by recommending to follow five suggested phases which are composed of 15 sub-steps (OHCHR, 2016). Considering that the final version of the guidance has been introduced in 2016 the UK and the Netherlands were the earliest adopters of the idea by already having set a plan in 2013. Also, Switzerland can be considered as one of the early adopters by releasing its first plan in 2016. As stated at the beginning of this section, this thesis counts the implementation of the NAPs as one of the most important milestones. The reason being, that the NAP has convinced states to take action on the subject by individually assessing its national capabilities, distinguish certain issues and hurdles and set an official goal to have the plan implemented in a certain timeframe. According to the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR), there are already 23 states who have published a NAP and another 24 who are currently in the process of developing one (2020). Hence, the UNGPs achieved that nearly 50 countries are working on that topic within just nine years.

Even though many countries have taken the first step of developing a NAP, individual implementation highly differs from country to country. Nations such as the UK, France or the US, for example, have already implemented a hard law mandating a certain degree of HRDD. Others still act with conscious. Nevertheless, the central actor of discussion remains to be the HRDD process.

2.2.2 The OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct

The adoption of Ruggie's three-pillar framework to the OECD Guidance mainly led to the conceptualisation of the HRDD process by visualising the second and third pillar of the Framework. However, the first visualisation has happened recently in 2018 with the release of the OECD Due Diligence Guidance For Responsible Business Conduct (OECD, 2018). This guidance offers a step by step explanation about what each measure entails and also includes a section with the most common questions and answers. The revised OECD Guidance of 2011 only took the idea of J. G. Ruggie and included them in the text. When the OECD firstly introduced the framework of the due diligence process in 2018, it was the first time the idea became substantialised. The HRDD process, which is based on the idea of the three-pillar framework, has been divided into the following six measures:

1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & Management Systems
2. Identify & Assess Adverse Impacts; In Operations, Supply Chains & Business Relationships
3. Cease, Prevent or Mitigate; Adverse Impacts
4. Track; Implementation and Results
5. Communicate; How Impacts are Addressed
6. Provide for or Cooperate; In Remediation when Appropriate

It is important to note that the process proposed by the OECD does not only aim to prevent human rights risk according to the universal declaration of human rights but also includes environmental exploitation, bribery and corruption, consumer interests, workers and industrial relations, and disclosure. These issues are commonly referred to as “adverse impacts and risks” (OECD, 2018, p. 10). Furthermore, the OECD guidelines suggest that the process can be implemented into the already existing risk-management processes of a company. When assessing a company’s risks, it must be noted that companies can not only cause an adverse impact but can also be directly linked to one, or contribute based on their business operation. The degree of involvement is important for businesses to understand since, a service or product might not directly cause a human rights violation. However, it could be used to do so in the up-, or downstream supply chain. Another important fact that the OECD Guidance draws out is that the extent of one’s due diligence efforts might highly differ based on factors such as the size of the enterprise, the context of its operations its position in the supply chain, the nature of its product or services, and the business model. Furthermore, SMEs might face additional factors such as financial-, or personnel resources and the market power to influence its business partners (OECD, 2018, p. 18).

To understand the entire HRDD process with possible hurdles and chances, the following section will take a closer look at the first five measures proposed. The goal is to identify the scale and scope of each measure and to assess what makes each relevant and how extensively it must be carried out to make it valid.

1. Embed Responsible Business Conduct into Policies and Management Systems

The main idea behind the first measure is that each company, in some way, shows commitment to the idea of reducing adverse human rights impact. Such a commitment can, for example, be done by creating a business code of conduct where a company can state their commitment to reducing RBC issues and a plan for the implementation of a HRDD process. An excellent example for this procedure is the effort of the UN Global Compact who demands a code of conduct from all members by signing a letter that proclaims the support of ten principles including human rights, labour, environment and bribery. However, since the guidance states explicitly that each measure shall be carried out in the appropriate form to the means of a company, it does not have to be a code of conduct it could also be embedded in the mission statement or the vision of a company.

Most importantly the commitment must be written down, disclosed, and supported by the companies' owner, CEO or board member according to the legal structure of the company. If the situation occurs that a company might not have the knowledge or resources to address all the issues suggested by the guidance, it is recommended to develop specific policies on the enterprises highest risks, encouraging all sorts of engagement. After having compiled a policy commitment the next step to legitimise this measure would be the implementation into an existing management system. The implementation would assure that due diligence finds its place into the conventional business processes and will not just be an additional task. Based on the implementation, it is essential to establish communication channels or any kind of procedure that supports the flow of information down the hierarchy and engages all departments. The goal here is to spread the intend and encourage alignment to the policy throughout the company. Tools such as training or incentive programs can be useful to help the employee align with the policy. Lastly, the importance of communicating the policies to suppliers and other business relationship seizes a critical task, for once to comply with the companies own view and secondly, to engage others into supporting RBC. A useful tool for this step can be the introduction of a supplier code of conduct, as mentioned above.

This measure is a crucial step to start a company's due diligence process and build the foundation for the other five steps, which are concerned with specific actions and processes needed to assure effective risk management.

2. Identify and Asses Actual and Potential Adverse Impacts Associated with the Enterprise's Operations, Products or Services

As mentioned previously, according to the OECD the HRDD process is considered a risk management process or risk analysis. This second measure poses as the main action that should be implemented. It calls for companies to start with a scoping exercise to identify all business areas and then prioritise the risks according to sectoral-, or geographic risks, product and enterprise risk factors, and also risks that the firm has been exposed to in the past and is likely to face again. The guidelines also highlight that enterprises with fewer means or less diverse operations, in particular, SMEs might not need to implement a scoping exercise before continuing to identify and prioritising impacts. To start identifying adverse impacts and risks, it is suggested to map out the company's operations, suppliers and other stakeholders, including sub-suppliers beyond "tier 1". The term sub-supplier describes the entity that delivers goods or services to one's direct supplier, which is considered a "tier 1" supplier. The main goal of this measure is to gather as much information about a business' operation as possible, which is why also a Human Rights Impact Assessment (HRIA) is listed as an appropriate measure. A HRIA herby is a specific action where private actors, NGOs and civil society organisations (CSOs), and governments assess and evaluate the adverse human rights impacts of business activities on workers and communities (Götzmann et al., 2016). A HRIA also includes direct engagement with stakeholders and rights-

holders, implying on-site visits to assess the situation on-site meticulously. These impacts should not only be assessed based on a risk analysis but also check the compliance with any legal or institutional framework, demanding time, knowledge and personnel efforts.

Should any actual or potential adverse impact be identified the next step would be to assess if the impact has been caused directly by the company; the enterprise contributed to the impact; or if the enterprise can be directly linked to the adverse impact. The degree of involvement is essential since an enterprise has a different level of leverage, depending on how involved it is. Hence, a company should use its leverage to its greatest extent when it is sufficient and consider ending a relationship where it lacks leverage (OHCHR, 2012). Therefore, as illustrated in Figure 3, if a company causes an adverse impact, it holds the highest amount of leverage, whereas being directly linked has the smallest amount of leverage. The concept of leverage also called buying power, is an essential tool when it comes to the motivation of a company to enforce it. Smaller companies might not have a sufficient amount of buying power and hence, perceive their responsibility to be lower than the one of larger companies.

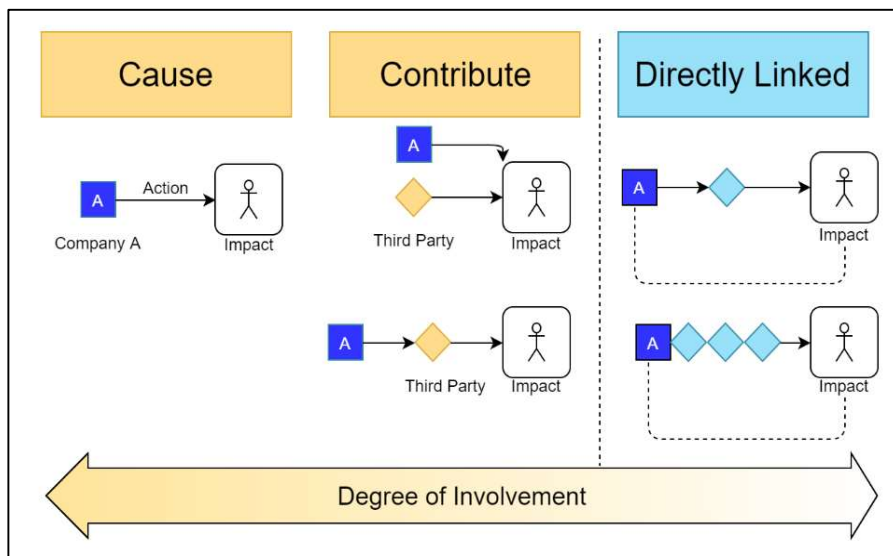


Figure 3: How Companies can be Involved in Human Rights Impact (Own Illustration, following OHCHR, 2012)

The last sub-measure regarding the identification and assessment of adverse impacts calls for prioritisation of risks (OECD, 2018, sec. 2.4). This step describes that an adverse impact with higher severity in combination with high occurrence should be addressed more rapidly than others, following the basic principles of a risk assessment. The HRIA report Kuoni Travel Holding Ltd. published in 2014 offers a great illustration on how such a risk assessment could be visualised. As can be seen in Figure 4, Kuoni did not only categorise on how high the risk is to the company but also how much influence they can enforce to diminish the risks. In this example, it would, therefore, be recommended based on the theory of the OECD guidelines to address the highest risk first, where they also have the most significant power to influence. After having

addressed the highest risk, it would then be the next step to do the same procedure with the next highest risk until all have been addressed. The OECD guidelines also mention that the risks should be addressed to the fullest extent desirable, recognising that not every risk can be influenced until disappearance.

This second measure of the HRDD process requires a considerable amount of expertise, knowledge and effort to implement to its fullest extent. As most of the sub-measures call for direct

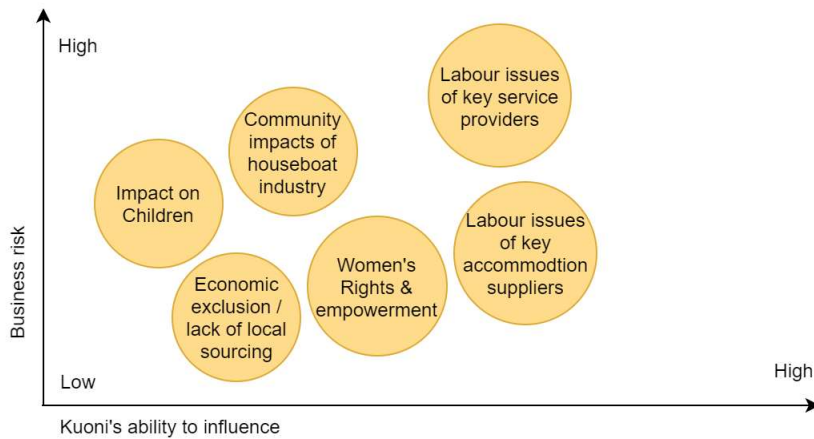


Figure 4: Kuoni vs. Business Risk to Influence (Own Illustration, following Kuoni, 2014, p.18)

communication with stakeholders, rights holders, and experts this step can be extremely demanding. Apart from knowing how to go after each sub-measure, the person in charge must be aware of national and international regulations to distinguish between legal risks and additional risk based on the definition of adverse human rights impact.

3. Cease, Prevent and Mitigate Adverse Impacts

After having identified and assessed actual or potential adverse impacts, this step aims to address the risk by ceasing, preventing or mitigating the issue. First and foremost, this measure suggests stopping activities that are causing or contributing an adverse impact. However, it also recognises that specific business relationship cannot be terminated due to operational, constructional or legal issues. Thus, the main goal is to develop a plan that is fit-for-purpose to diminish the initial risk. These measures can involve the assignment of a responsible person on a senior level, given that capacity for this additional task is available. Or training for employees who would contribute to the development of the management system and facilitate tracking information and highlight adverse impacts before they can occur. According to the OECD guidelines, this measure does consider the severity a termination of suppliers, buyers or other business relationship might have on an enterprise and therefore suggests that depending on the circumstance these relationships can be continued throughout the risk mitigation process or temporarily suspended. However, if attempts to mitigate or prevent adverse impacts fail or are

not feasible, the framework calls for disengagement. Additionally, the plan should involve the expectations of suppliers, buyers and other business relationship on how they will react to the company's measures. This anticipation is essential since the measure of disengagement could have potential social and economic adverse impacts. An excellent example of such is again addressed in the HRIA report of Kuoni. It was recognised that due to their business operation, some human rights were negatively impacted however, the tourism industry contributed to a considerable amount of income for the local communities. Hence, if they had chosen to disengage their business from the region, they would have also contributed to the income loss of many locals. As can be seen, this measure is strongly considered to be the driver for actual change. The main goal is to implement actions that will contribute to the improvement of a business' operations and its corresponding impact. The main force described in this measure is again leverage. It calls for the accumulation of leverage to influence the business relationship and again the implementation of leverage from the start of a business relationship in the form of policies (code of conduct), contracts and written agreements. However, caution is required because the primary purpose is not to threaten business relationships with its leverage directly but instead support suppliers and buyers with the prevention of adverse impacts. Based on the resources of a company, this could be achieved by offering training, upgrading facilities, or improving their management system. As in all the other steps communication and the handing down of knowledge regarding RBC plays a vital role.

After having successfully implemented the first three measures, the company should have disclosed policies and other measures indicating a strong opinion on RBC issues, identified and addressed actual or potential adverse impacts and hence minimised the risk of being the contributor or causer of any human rights risk. Nevertheless, HRDD is a continuous process that has to be repeated in a sufficient timeframe.

4. Track Implementation and Results

The second last measure describes the process of tracking the effectiveness of one's due diligence process. This fourth measure is meant to check if the steps taken were sufficient, the measures to identify, prevent or mitigate were appropriate, and the goal of the enterprise has been achieved. The tracking and monitoring of the information might differ based on the management and operational system of a company and also on the steps taken to achieve the prevention or mitigation of adverse impacts. For example, the information can be quantitative with provided numbers and indicators measuring the adverse impact or qualitative where the whole tracking process relies on stakeholder and rights-holder engagement and hence on the actors' feedback. Besides on how they monitor and track the data, it is crucial to carry out these assessments on a periodical basis using internal or third-party reviews and also include suppliers, buyers and other business relationships. Additionally, checking if the implemented plan has been sufficient, it is also a great tool to identify a risk that has not been taken into account beforehand.

5. *Communicate How Impacts are Addressed*

Again, this measure showcases how vital communication is for the HRDD process. Herby, it calls for companies to disclosure as much information as possible regarding the implemented due diligence process. Ideally, the information provides a sufficient picture on processes, activities and plans on how adverse impacts have been identified and addressed. In the best case, it should include any findings and outcomes of these activities. Excellent means to do so are the annual reports of enterprises, sustainability or corporate responsibility reports. Another platform for communicating a company's effort regarding RBC issues is the usage of certifications and labels. They might not indicate any measures taken according to the due diligence process. However, guarantee a certain degree of responsibility. Especially for companies without the necessary resources to implement a sufficient HRDD process, certificates and labels are a great chance to minimise risks of adverse impacts since the controlling mechanism is outsourced to the company issuing the label. As can be seen again through the whole HRDD process communication and disclosure, sharing of information, and consultation with entities affected by RBC issues plays a key role. This underlines that the due diligence process is a continuous process striving for improvement.

2.2.3 *Due Diligence on its Way to be Legally Binding*

As can be seen by the efforts of different entities such as the governments, national and multinational companies, NGOs, and other organisations, the subject of a HRDD becomes increasingly more relevant around the world. The main discussion often focuses on the first pillar of the UNGPs, where it says, that the state has the duty to protect human rights (United Nations, 2011, p. 3). This principle has led to the controversy if the state has the right to interfere into the free market economy and by doing so, regulate the business conduct of private actors. By introducing legislation based on the principles of HRDD, the state establishes a possibility for companies to be prosecuted and punished based on the linkage of their business to adverse human rights impact in their supply chain. Therefore, it would be possible to pierce the corporate veil. The question, if the state has the right to intervene is not the only uncertainty that lights discussion. Assume the state decides to introduce a regulation on HRDD, who will be affected? MNE? SMEs? Only listed companies? Or should the legal framework include every company disregarded of size and annual profit? Now imagine also this question will be resolved, then the next challenge comes up regarding who is going to audit these companies and check on their HRDD process implementation. As can be seen, there are still many unresolved questions, and in addition, there is no concrete status quo. However, some frontrunner countries have introduced a law regulating the implementation of a HRDD process. Interestingly, each existing regulatory framework aims to ensure RBC and to do so chooses the HRDD process as the central tool. This prioritisation indicates that the HRDD process has a certain universality that can be used by every nation and adapted to the states specifications. The following section aims to identify similarities

and differences regarding countries legal approach. This identification helps to understand that a sufficient implementation is heavily dependent on the economic context of a country and underlines the difficulties when it comes to introducing a regulatory framework.

The United States

One of the earliest adopters of a law, specifically outlined to disclose a company's supply chain, is the United States. With the introduction of the Dodd-Frank Act in July 2010, the United States has set an example with the intention to regulate the financial market activities concerned with the financing of raw materials from conflict areas in central Africa (Hülsewig & Hülsewig, 2017). The primary purpose of the act being the promotion of financial stability in the United States, the eradication of "too big to fail", the protection of the American taxpayer, and the protection of consumers from companies who are involved in abusive financial services practices (North & Buckley, 2010). The raw materials in focus are mainly tantalum, gold, tungsten and tin. The act, therefore, requests that a company trading or using those materials has to disclose where these materials have been purchased. Hence, it must prove that for example armed groups in central Africa have not been financed by their business conduct. Assessing and disclose if conflicting metals have been used in the operation of a company involve two steps of the OECD HRDD guidelines. Namely, the third describing the assessment of adverse impact and the fifth calling for disclosure and communication of the process implied. The Dodd-Frank Act is focused on listed companies which are obliged to disclosure under the Securities Exchange Act and hence focuses on companies of a certain size. It must be noted that in general, SMEs are not affected by the legislation. The disclosure must be in the form of a report called Conflict Minerals Report which has to include measures taken to justify a sufficient due diligence process, a description of the products, the description of the processing of the raw material, the country of origin and, a description of measures taken to identify the exact extraction location (North & Buckley, 2010).

The United Kingdom

A further example of a regulatory framework concerned with the HRDD is the Modern Slavery Act of the United Kingdom. Introduced in 2015, the Modern Slavery Act aims to make provision about slavery, forced or compulsory labour, and human trafficking. As can already be seen by the scope of the act, the UK identified a different human rights risk and acted upon that one risk that is most present in their economy. According to Bales et al. (2015), the most recent calculation suggests that the UK is still responsible for 10'000 – 13'000 slave victims of modern slavery in the UK itself. Additional to the purpose, the regulation defined the affected companies as legal entities that carry out a business or part of the business in the UK with an annual turnover of minimum £36,000,000 (Great Britain, 2015). What the Modern Slavery Act and the US Dodd-Frank Act have in common, is that both require a report to enable the possibility of an audit.

The Netherlands

The Netherlands has introduced a more recent example of a hard law on HRDD in 2017 which on the 14th of May 2019 has been voted on to be adopted. The law called Child Labour Due Diligence Law requires companies to determine whether their supply chain is involved in any child labour activities and obligate them to set out a plan on how they will combat the risk. As the Dodd-Frank Act also, this law has been established to protect consumers from buying good that has been in contact with child labour and ultimately to eradicate child labour (Hoff, 2019). The new regulation will affect all companies that supply foreign goods and services into the Netherlands (Littenberg & Binder, 2019). Therefore, also SMEs will be affected.

The European Union

The most recent and essential legislative announcement for the Swiss economy is the report conducted by the EU assessing HRDD requirements throughout the supply chain. Based on this report the commissioner for justice Didier Reynders announced on the 29th of April 2020 that the European Commission will introduce a mandatory HRDD legislation in 2021 (Hallitsija, 2020). This is particularly important since the EU is the largest importer of Swiss goods and services accounting, for 60% of Swiss exports in 2018 (Directorate for European Affairs, 2019). On the contrary, Switzerland also accounts for a fair amount of exports in the EU with 6.7%. A change in the European legislation will, therefore, have an enormous impact on Swiss businesses since the new regulation would most likely require the Swiss companies to comply.

The report on which the EU relies has been conducted by a collaboration of institutions, namely the British Institute of International and Comparative Law, CIVIC Consulting, and the London School of Economics and Political Science. Like all the other existing literature on BHR, also this report bases its theoretical framework on the OECD guidelines, UNGPs, and the ILO Labour Standards (Smit et al., 2020).

The EU initiative on mandatory HRDD will not directly end up in a new regulation however, if the report is used as the main foundation of the discussion, potential legislation is conceivable. The report takes into account many different options from increasing voluntary measures, only to obligate crucial steps, to obligate the whole due diligence process of the supply chain. Nonetheless, the report has proven that voluntary measures have not been sufficient to encourage companies to carry out the risk assessment according to the guidelines. The due diligence obligation is also encouraged to be applied across all sectors with the additional sub-options to either equate large companies and SMEs or make the process mandatory for all companies with additional regulations for MNE. Hence, in two out of three options, SMEs would be affected by the new regulations (Smit et al., 2020, p. 20). The overall survey of the working group for the European Commission has involved nearly 20% SME representatives indicating that the involvement of them is of great interest for the future conceptualisation of the HRDD

obligation. Furthermore, it is noted by the report that there is just a limited amount of examples on how to adapt the HRDD process for SMEs. Hence, SMEs are much well-considered in the proposal for the EU legislation. However, based on the diversity and specifications of SMEs there is no concrete text on how the HRDD process can be made more applicable for them.

Switzerland

As well as the EU also the Swiss Federation is most likely to vote on mandatory HRDD in the near future. The legislative approach of Switzerland is slightly more similar to the French act than the UK or Netherlands since it excludes SMEs from the proposal, except the ones that operate in a high-risk sector (Federal Office of Justice, 2016). Furthermore, the law would only require Swiss-based companies to oblige the law which exceed two out of three financial figures. Namely, the balance sheet total, the turnover, or the number of employees. In comparison to the UK or Dutch approach, the Swiss legislation would include any kind of human rights violation and not only modern slavery like the UK or child labour as it is proposed in the Netherlands. Hence, it closely resembles the French approach and supplements it with the option to include high sector risk SMEs. These sectors have to be defined as soon as the legislation gets approved.

2.2.4 The Moral Duty of a Company to Respect Human Rights

Besides all the concerns about the enforcement and implementation of human right due diligence in businesses B. Fasterling and G. Demuijnck assessed the issue from another perspective. They state in their paper that the UNGPs with its prospect, respect and remedy framework helps to make human rights matters more customary in corporate management procedures and are likely to contribute to higher levels of accountability and awareness (Fasterling & Demuijnck, 2013). However, what they do not believe from a business ethical perspective is that due diligence will help to meet a concept called perfect duty. By perfect duty, they refer to the will of a corporation to respect the human rights and to layout all operations in its favour. They argue that where a nation-state fails to protect its citizens, due diligence cannot protect a company who has taken all the suggested measures from failing.

From another perspective, they state that even if all the measurements have been met does mean that the corporation who implemented those measures acted in moral duty but rather as a management tool to meet legal duties. They argue that the concept of HRDD in itself will not work without legal liability. The concept is meant to function independently without legal liability, to fill governance gaps where legal liability is insufficient or absent (United Nations, 2011). Nevertheless, in the absence of a legal context, HRDD will likely lack effectiveness where corporations fail to respect human rights as a perfect duty. Why might this become a problem? The concept and implementation of human right due diligence is directly correlated with financial expenses in businesses and also the information management, including the tracking and analysis of fundamental information sources. Thus, the moral intention of implementing HRDD in

business and the legal obligation of conducting HRDD are dissimilar and needed to be distinguished in the Guiding Principles which is not the case yet (Fasterling & Demuijnck, 2013).

As mentioned in the last section, although the main idea of HRDD is rather clear, it can profoundly differ depending on what kind of party takes an approach. It is now known that there is an essential distinction influenced by the moral intention of an organisation and the will to commit perfect duty. Furthermore, the topic offers different point of views. From the legal perspective represented by human rights lawyers and governments interested in the legal implication of the process and the other side consists of business enterprises. Whereas, for example, human right lawyers understand the framework as a standard of conduct required to discharge an obligation, the business side sees HRDD as a form of risk management. The UNGPs invoke both understandings of the term at different points, however, does not draw a line of differentiation, hence uses the same term in different contexts (Fasterling & Demuijnck, 2013).

On the other hand, lawyers will be more interested in the definition of HRDD as a standard of conduct. The importance here mainly lays on the formulation of a possible law or what process must be implemented in the future to avoid any legal conviction. Due diligence as a legal concept is already part of international law in the form of *diligence (or bonus) paterfamilias* (Bonnitcha & McCorquodale, 2017). In the context of international human rights law, the concept of due diligence is primarily relevant in defining the extent of states' obligations with the conduct of private actors that is not attributable to the state. The future implementation of human rights in business might be sounding similar however needs to expand its definition such that they go more into depth and include not only the conduct and responsibility of private actors but also the conduct of their supply chain relationships. As one can see, the concept of HRDD can be defined from several different points of view. One is the business side which mainly concentrates on due diligence as a process of risk management, preferably in the form of tick off activities not to be legally liable. Whereas the lawyers view mainly concentrates on the prospect of a legal framework and its implementation. In contrary, John Ruggie had in mind to see due diligence as a mechanism to make companies more aware of their actions and the actions of third parties and to offer a new mind-set of perfect duty for companies in poorly governed states. The future challenge will, therefore be, to find a middle path that satisfies all the tangent parties or to find the optimal solution irrespective of the parties' opinion.

2.2.5 *Economic Benefits of Human Rights Due Diligence*

The concept of HRDD is supposed to be implemented in an economic environment where efficiency and profit act as the main drivers. As stated in the previous section HRDD is a process that can be observed from different angles. There certainly are companies that act out of their moral duty. Nevertheless, it is quite clear that the majority does not follow their basic common sense. Otherwise, there would not be any controversies around the topic. Just recently, in

December 2018, Bağlayan et al. introduced a research paper conducted by a collaboration of different organisations that analysed economic benefits companies can draw from implementing HRDD (2018). It must be noted that the report does not explicitly outline the benefits for SMEs but rather the overall private business sector. Furthermore, the study is only based on desk research, including theoretical and empirical literature, suggesting that there was no data from SMEs involved, since research on SMEs regarding this topic is scarce. Firstly, three key economic drivers have been identified, namely, the economic incentive, worker and stakeholder relations, and the prospect of BHR.

The first key driver describes that a company who respects human rights throughout their supply chain benefits from employee loyalty which directly correlates with labour productivity. This relationship reduces the risk of workplace injuries and has shown to lower absences due to illnesses. Also, labour turnover has been proven to be reduced when implementing RBC. These positive effects can be traced back to policies such as the implementation of core labour right, work programs that enhance employee satisfaction, and single policy implication such as equal pay or acting against sexual harassment at the workplace. A significant finding cited by the report was a study by Deloitte in 2016 which has demonstrated that Millennials with a tertiary degree demand human rights and environmental responsibility from their employer (Deloitte, 2016). Apart from the directly affected employees, the study reveals that also the surrounding community act as an essential stakeholder for an enterprise. Here, the study refers to the losing of opportunity cost that can occur if a company does not follow the norms and rules of the community. Notably, the financial costs in form of losing future project, sales, and expansions are forming the centre of this argument. On the contrary, stakeholder and employee engagement are proven to lead to future project opportunities and increasing sales revenue.

The second key driver refers to the benefits occurring based on government incentives intending to protect human rights. According to the paper, the most important drivers are the benefits that can be drawn from public procurement contracts and government contracting, export credit, investment insurance guarantees, and trade benefits. Socially Responsible Public Procurement (SRPP) has already been introduced by countries such as Sweden, The United States, Germany, and France. SRPP introduces the idea that if the government or state-owned enterprise open a bid for a product or service, they do not only take into account economic factors such as price, but also the bidding companies' RBC. By doing so, companies which might have higher prices through sustainable and responsible products are still competitive towards scaled-up enterprises. Furthermore, the effectivity of trade incentives and benefits have been proven. This refers to the inserting of human rights clauses into trade agreement as has, for example, been done by the European Trade Agreement (EFTA). Therefore, the trade agreements can restrict, ban, or tax goods and services which come from high-risk regions.

Lastly, the report assesses RBC trends by looking at different market trends, the future of business-to-business transactions, and the trend of upcoming legislations. Firstly, it has been shown that one major upcoming trend is the increasing scrutiny of consumers and investors. Especially for environmental topics, this trend is quickly developing. It refers to the fact that consumers and investors increasingly demand responsibility from companies, particularly in developed economies. As with the labour market attractiveness, Millennials and Gen Z are the central stakeholders of this argument. The RBC market demand of these two stakeholder groups is significantly rising, suggesting high future turnover. Secondly, the report states that not only will the overall society demand more responsibility from enterprises but also their business partners. A great example is the introduction of a supplier code of conduct that requests the business partner to comply with all the elements stated in the document. According to the report, these kinds of measures will intensify in the future. Also, the trend of increasing regulations of the topic has been assessed by the paper. There is a clear indication that mandatory disclosure of human rights impacts and the development of international human rights standards increase in the future. This trend will directly lead to higher legal human rights accountability of enterprises, and an increasing number of collectives such as NGOs which will have a stronger legal foundation to pursue adverse impacts of MNE. Especially the evolution of international human rights standards and implication into national and international law is clearly visible in the section above.

2.2.6 Existing Literature on Human Rights Due Diligence for Swiss SMEs

As seen in the previous sections, the topic of BHR and especially the principle of HRDD in the supply chain is currently evolving more than ever. Switzerland, as one of the early adaptors, has already introduced its NAP in 2016, which it revised in January 2020 (SECO, 2020). The first NAP established in 2016 was structured according to the UNGPs however, has mainly assessed the first and third pillar of the three-pillar framework. The second pillar referring to the companies' duty to respect human rights was shortly mentioned in a section, discussing the position and expectations of the Federal Council. Additionally, the federal council then stated that they would only support HRDD on a voluntary basis and further, did not mention SMEs at all (International Corporate Accountability Roundtable et al., 2017). Later, in 2019 before the revision of the NAP, the Federal Government published a brochure for Swiss SMEs that is supposed to help to understand the concept of HRDD and should guide the SME through the implementation process. With the releasing of the revised NAP the Federal Council explicitly mentioned the importance to support the Swiss SMEs and proclaimed to take up the challenge to support them by introducing the necessary tools and guidance.

The brochure briefly explains the origin of the HRDD by mentioning the OECD and the UNGPs and further refers to the state duty to protect human right. This section is most likely supposed to give the SME a brief overview of the topic. Next, it is mentioned that each company should identify its human rights impact based on the Universal Declaration of Human Rights and

the Core Labour Standards by the ILO. Additional information regarding human rights risks is not given. However, it is mentioned that the risk of a company differs based on its sector, raw materials used, products, and business partners. The brochure continues by presenting the due diligence process according to the OECD guidelines and supplements it by mentioning the four apparent key tasks of approaching the risk, scoping, the continuity of the process, and the assessment from a different perspective. Furthermore, the brochure in German states a one-to-one translation of the six HRDD measures. The key tasks are also supplemented with a short explanation. Further, one page is dedicated to present a stakeholder map which gives examples of human rights risk to each stakeholder. This map helps SMEs to visualise their risk. The concept of a risk profile is also explained more in detail and supplemented with a link to the NAP website of the Federal Council. On the website, different examples of large Swiss companies can be found including state of the art approaches on different HRDD topics. This can be particularly helpful to grasp the complexity of the suggested steps. The 11-page short brochure then ends by providing a few helpful questions an SME could ask itself to get the process started, mentioning that starting with small steps is most important. Supplementary, the brochure provides a few benefits a company can draw from the implementation. The benefits mentioned are very similar to the benefit discussed in the section above, namely, prevention of managerial damage, employee and community engagement, and the benefits coming from the market trends.

Overall, the brochure provides a small but essential amount of information which informs the reader broadly about the key components that make up the overall HRDD process.

3 *Empirical Analysis*

The following sections describe the approaches taken to answer the research question. Firstly, the choices and the phrasing of the questions asked in the semi-structured interviews are explained based on the previous secondary research. Secondly, the same process is applied to evaluate what questions must be included in the online survey. Finally, the research questions are answered, and specific difficulties and restrictions that have occurred during the empirical research are explained and highlighted to give a better understanding of the significance of each method. The highlighting of the restriction is supposed to support future research.

3.1 *Findings from the Literature Review*

3.1.1 *Important Organisations and Departments*

When it comes to the world of RBC, there are many names and abbreviation of organisations who contributed significant work and literature to make the topic more understandable for companies and institutions. Based on the literature review there are some organisations that must be known if a company decides to implement social responsibility in their business operations. Starting with the most important, namely the United Nations. The United Nations has brought significant literature and expertise to this topic. When referring to RBC the United Nation Guiding Principles (UNGP) and the UN Sustainable Development Goals (SDGs) are two of the most significant contributions to the overall subject. The United Nation has set the cornerstone of the modern approach of RBC by introducing the three-pillar framework “Protect, Respect and Remedy”. Secondly, the OECD has a significant influence when it comes to environmental sustainability and social responsibility. With the publishing of the OECD Guiding Principles for Multinational Enterprises in 2011 and the OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct in 2018 it has contributed two compelling scripts with precise and complex frameworks that supplement the original idea of the UNGPs. Additionally, the OECD has published several sector guidance and by doing so, for the first time, introduced a standardised approach for sectors with high risks of adverse human rights impacts. Another organisation that cannot be separated from the others is the International Labour Organisation (ILO) with its specific contribution when it comes to labour standards worldwide. With their expertise and influence, these organisations managed to persuade state leaders so recognise the guidelines and to establish their own NCP. The introduction of NCP for the first time established a network of state departments concerned with the topic of RBC on an international level. Furthermore, each of the mentioned organisations offers advises, frameworks and acts as a leading organisation when it comes to the development of the NAP. As a Swiss company concerned with the topic of social responsibility, these actors should be known as providers of essential guidance. Hence, when assessing one’s own company, it is recommended to orient their processes according to these international standards to ensure a normative approach.

Further, the interconnectivity of these organisations is essential to be understood when an SME attempts to conduct its research on the topic. The complexity of the network that connects different organisations, guidance, and frameworks can be overwhelming. A great example is the OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. The OECD published it, however, it is based on the UNGPs which as explained were developed by the United Nations and John Ruggie. Furthermore, the OECD guidance also includes the ILO Labour Standards and the International Declaration of Human Rights. These are already three different institutions and several frameworks, each with their sovereignty and importance in one document. Now, when a Swiss SME gets in contact with these organisations and abbreviations, it can create confusion. Since these actors contribute a significant part to the topic of RBC, an SME that conducts own research will always end up with the same frameworks; however, might reach them through different channels. To demonstrate a Swiss SME could get in contact with the very present organisation called Global Compact Switzerland. One of the main ideas of the Global Compact is to help establish a code of conduct, including ten sustainable development goals. Encountering these goals would automatically lead an SME to research the SDGs, which then directs them in the arms of the United Nations and eventually to the UNGPs. On the other hand, they could also approach the NCP or the website of the NAP which would lead them more into the direction of the OECD guidelines or state of the art approaches of large Swiss-based companies. The main point here is that there is an inconsistency when it comes to the communication and prioritisation of different frameworks. As the SECO has mentioned in the NAP, it aims to guide Swiss SMEs. Due to this reason, the semi-structured interview carefully analyses what frameworks and guidance are known and also how SMEs feel about what would be the right approach and what they think would help them the most. It must be noted that the different gateways to the UN or OECD and how a company might reach the necessary information is not generally seen as insufficient but rather overwhelming for Swiss SMEs.

3.1.2 Benefits and Internationalisation of Human Rights Due Diligence

The Economic Case for Protecting Human Rights by Bağlayan et al. (2018) shows that the implementation of a HRDD process can have a positive economic effect on a company. The study reveals four economic arguments that are proven to become beneficial for companies who implement RBC. The four main arguments can be found in Figure 5.

| Worker and Stakeholder Relations | Economic Incentives | Litigation Costs | Looking Ahead |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Community Relations • Workforce | <ul style="list-style-type: none"> • Public Procurement and Government • Export Credit and Investment • Insurance | <ul style="list-style-type: none"> • Stock Performance • Information Disclosure Cost • Reputational Damage • Financial Cost • Out-of-Court Settlement | <ul style="list-style-type: none"> • Market Trends • Regulatory Trends |

Figure 5: Key Economic Drivers for Respecting Human Rights (Own illustration, following Bağlayan et al., 2018, p. 17)

The research paper by Bağlayan et al. offer different examples of how the four drivers have been evaluated to prove their legitimacy. As it turns out, each argument has been based on different assessment approaches. For example, whereas the argument about the workforce relationship is based on a report about factory conditions in Jordan, the argument on community relations is argued with the petroleum industry in Ecuador. This is not seen as a flaw in the assessment methodology. However, the different examples bring up the question about the applicability for Swiss SMEs. Simplified, it can be said that a benefit observed in Jordan or Ecuador does not necessarily apply for a Swiss SME. Also, the argumentations on the other drives continue to involve assessments and reports of different countries, sectors, and sizes of businesses. Although some argumentations might seem a bit far-fetched for Swiss SMEs the paper also offers some more relatable facts, for example on data about age development in the international labour force or the evolving market of public procurement contracts. Additionally, the earlier mentioned brochure from SECO which aims to support Swiss SMEs with the HRDD process includes some of the same benefits as the research paper by Bağlayan et al. Due to this reason the following semi-structured interview addresses the four drives with special focus on the arguments the brochure and the research paper share. The shared arguments are referring to the importance of public procurement contracts and the worker and stakeholder relations. The third measure regarding future market trends is also seen as an essential driver for Swiss SMEs based on two examples concerned with the future of the EU. Firstly, as mentioned in the section about mandatory HRDD, it can be seen that the EU is already one step ahead when it comes to the

implementation of possible future legislation. Based on the fact that the EU is the most critical trading partner for Switzerland, the argumentation about the importance of the market trend becomes essential. The Swiss SME market will undoubtedly be affected by the decision of the EU, and hence the preparation for this occasion is a robust external motivator. Secondly, according to the European Commission (2016), the EU has an annual public procurement market of around €2 Trillion. The market size creates enormous opportunities for companies that have RBC implemented since these contracts increasingly demand companies to be sustainable and socially responsible. Hence, the importance of the market trend describing the EU's assessment of a mandatory HRDD can not only be seen as a threat but also as an opportunity.

Based on the fact that these economic benefits explained have not been particularly adapted to the needs of SMEs, the participants of the semi-structured interview are being asked on how convincing the four arguments presented in the paper of Bağlayan et al. are. The responses will lay a new foundation to further assess the benefits for an SME.

3.1.3 Assessment of the OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct

The OECD HRDD guidelines act as the main framework of the semi-structured interview and set the baseline for each question asked. This thesis assumes the HRDD process to be the standardised framework which could act as the primary guidance for the future of RBC. This section, therefore, assesses each of the five measures that make up the HRDD process according to the OECD and point out difficulties and questions that could appear for Swiss SMEs. By doing so, the distinguished barriers will set the focal point for the question asked to experts and Swiss SMEs in the interview and reconfirm if the detected issue acts a threat for Swiss SMEs.

1. Embed Responsible Business Conduct into Policies and Management Systems

Based on the OECD guideline the process of embedding responsible business conduct seems manageable for Swiss SMEs since the guidelines recognise that depending on the size and resources of a company, commitment can differ. Hence, SMEs can include their idea of RBC into their existing policies. One of the main issues that could appear is, how supportive the board of directors, CEO or managing directors are regarding the topic. However, since this is not mainly a procedural but rather an ideological question, this is not identified as the kind of hurdle this thesis is evaluating. Furthermore, when it comes to the degree of implementation, the guidelines leave room for own interpretation which eases the process to start developing a commitment. Despite the degree of freedom, the OECD guidelines do not explicitly explain what kind of policies are essential when developing a company's policy commitment. This uncertainty is why the main concern identified is the actual knowledge SMEs need to develop a vision, mission statement or code of conduct that is according to the basic standards of the OECD framework. Freedom, when it comes to compiling policies on RBC is helpful for SMEs, however, too much freedom leaves SMEs alone with their interpretation of the topic which might turn out insufficient. How well do

Swiss SMEs know about the basic principles of human rights and also can they connect the underlying idea with their business operations? Human rights can be easily understood in the frame of common sense, however, how they might affect the workplace and where an adverse impact might occur in the business operations is not easy to understand for an SME. This lack of knowledge is why the first and only question in the interview regarding the first measure is centred around the know-how of SMEs. If they might need help to understand the subject and know what to embed into the policies.

2. Identify and Assess Actual and Potential Adverse Impacts Associated with the Enterprise's Operations, Products or Services

The assessment of actual and potential adverse impact is a demanding and extensive risk assessment process. The OECD guidelines offer several sub measures to implement the process comprehensively. It can be assumed that a business owner disregarding of the company size or the industry is familiar with the concept of company risk. Here, it must be addressed again that the OECD guidelines call for appropriate measures according to the resources of the enterprise. The guidelines not only offer some great advice on how the risk assessment can be carried out but also add specific descriptions on how these sub-measures can be achieved. When it comes to the applicability of these guidelines, considering that each company has a different amount of resources, it seems that each sub-measure with description act as a tick-off list where companies can decide what can, should, or must be implemented. It must be noted, however, that the OECD explicitly denounce the tick-off approach. Nonetheless, depending on the size of the Swiss SME, these sub-measures and descriptions can either be a great support or not applicable at all. The sub-measures are well thought through from a top-down perspective, meaning that as soon as a company has the resources to implement a human rights risk assessment, it can choose what measures should be carried out right away and which must be previously prepared. Hence, creating an action plan. This thesis assumes a bottom-up approach, meaning that the information available should firstly be understandable for the most uninformed and then incrementally specified according to the means of the company. Due to this reason, the questions asked in the semi-structured interview regarding the second measure are not concerned with how to adjust the HRDD measures given, but rather how to set a baseline process on what SMEs should be able to carry out. The first question asked addresses the SEMs knowledge about their risk. Assessing the knowledge at first makes sense since, it should be taken into consideration that there might be micro-companies that do not like or are not familiar with sophisticated risk assessment approaches and thus, are not aware of their overall business risk.

The next issue that must be considered is again the overall knowledge of RBC within the enterprise. There is no doubt that there are many enterprises, especially the ones that are unaware of HRDD, that do not have the experience to connect their business processes with adverse human rights impact. Hence, the question arises, who is going to carry out the risk management process

in an SME when the necessary knowledge is not at hand. Thus, the second question confronts the interviewees with the concern about knowledge and the necessary human capital in an SME.

Thirdly, the next question is concerned with the idea of how to facilitate the identification of risk. When assuming that an extensive risk assessment as the OECD guidance describes it cannot be carried out, the question remains, how risk can be identified sufficiently. Standardisation or benchmarking is a common approach to incorporate different subject with the same risk into one group. This unification helps to draw a broad picture where risks appear and how severe and frequent they are. Thus, the third question asked in the interview must deal with the idea of facilitating the risk identification process. As just explained, this might be accomplished by improving sector communication on sector-specific risk. This improvement could be helpful in the sense that SMEs might not have to carry out a sophisticated risk analysis since there have been similar companies who have disclosed their risk information.

Lastly, the OECD guidelines describe a process in the sub-measures called human rights impact assessment. The idea of the assessment can be beneficial to carry out the best risk assessment possible. However, it is hugely time and cost-intensive. Since it plays an essential role in the second measure, the last question is aimed to receive thoughts on how SMEs and experts on RBC perceive the importance of an impact assessment for SMEs.

Fact is that the size, structure, industry and most importantly, personal ideology are factors that influence a company's interest to carry out a sufficient human rights risk assessment. By making the idea and process more applicable and less abstract, the companies might not directly be drawn to the idea. However, the facilitation of the process might lessen the discouragement and help the company to improve its efforts steadily. Summarised, decrease the entry barrier to the topic.

3. Cease, Prevent and Mitigate Adverse Impacts

The third measure of the HRDD process is described to be the one that takes active measures when an actual or potential human rights risk has been identified. The termination of business contracts or the mitigation or prevention of company risks is often directly correlated to financial expenses for the company. Hence, the third measure firstly tackles the subject of the cost competitiveness of Swiss SMEs and how RBC might lead to higher costs. On an international level, Swiss SMEs certainly have a hard time to compete at the price level. The fact that the implementation of a HRDD process affects the price competitiveness of an SME is a significant threat that can disenchant the idea a RBC. Since this is a susceptible topic for SMEs, it must be addressed in the most cautious way possible. To develop a concept that is best suited for Swiss SMEs, it is of high importance to understand where adverse risk occurs most frequently. This knowledge can help to identify specific operations and business relationships that would either demand to be ceased, prevented or mitigated. Only, when these risks have been identified the

specification of the measures can be presented more feasibly. Due to this reason, the first question here takes into consideration the interviewees opinion on the cost competitiveness of SMEs and its relations to RBC.

Secondly, one specific tool that acts as the centre of the third due diligence measure is leverage. Based on the phrasing of the third HRDD measure, leverage is the key objective when it comes to the effectiveness of a business' HRDD. Since the concept of leverage describes the principle of how much power a company has over its supplier based on the volume it purchases, it must be assumed that SMEs have considerably low leverage they could use to influence their suppliers. Based on the OECD guidance, it is essential to know how much buying power a company has and how to use it in a sufficient way. Hence, it must be assessed how SMEs perceive their leverage and how it can be increased. A standard solution to increase the leverage of several separate small entities would be grouping-up or more commonly by joining an association. In fact, SME associations for sectors and industries already exist in Switzerland, which is why their involvement with the subject of RBC must be evaluated. To do so, the last question regarding the third measurement will accurately point out the issue of lack in leverage for Swiss SMEs. The main goal is to identify all the actors that are or could be involved regarding the enhancement of leverage for SMEs. It is noted that the given due diligence process by the OECD offers a number of measures that can help a company understand the process and in doing so, suggests a structured approach. This structure suggests that a company disregarded of its size and resources should first engage with the issue of insufficient leverage and come up with a solution. SMEs, on the other hand, might not see a specific purpose in the engagement of the third measure since in their mind, they do not even possess the key tool, namely, sufficient leverage. The bottom-up approach, therefore, requires a solution for sufficient leverage first before developing an elaborate plan on how to use it.

4. Track Implementation and Results

The measure of tracking and evaluating the implemented plan is considered a small but essential part of the HRDD process. The attribute that makes the due diligence process sufficient and sustainable is the continuity. By tracking the implementation and the result, this continuity can be assured. The process of how this measurement should be carried out depends on the implementation method. Thus, a rerun of the implemented measures is an effective way, especially for SMEs with smaller supply chains. In short, assuming that an effective due diligence process had been implemented the tracking will not act as a restriction for SMEs. Nevertheless, there is one sub-measure which demands closer attention. In the description of the measures, it calls for the identification of adverse impacts that have been overlooked in the past. This identification brings back to the second measure of actual or potential adverse impacts and underlines the importance of this step. This repetition is why the main question regarding the fourth step addresses how SMEs can find new issues they have been overlooked in the past. It is

important to remember that the connection of business risks with the more abstract concept of specific human rights might not be easy for SMEs. The central gap that exists around the fourth measure is thus, how an SMEs should identify something new they had problems to identify the first time. This question will, therefore, be closely connected to the second measure and act as a reconfirmation to underline the importance of facilitating risk identification.

5. Communicate How Impacts are Addressed

The last measure demands to communicate the RBC efforts taken by the companies in the form of annual, sustainability or corporate responsibility reports. What should be understood by now is that SMEs need a separate implementation approach. Instead of suggesting standardised measures and break them down to fractions which are feasible for SMEs, it is more efficient to evaluate what SMEs are currently doing and implement these efforts into the HRDD process. On the baseline, the last measure calls for communication of efforts taken to make the own business more responsible and sustainable. An easy way that is implemented by some SMEs so far is the acquisition of certified products. These products are an easy measure to communicate and prove engagement to their customers. These certificates facilitate not only communication but also relieve the SMEs of taking extensive HRDD measures since the overall certifier undertakes the process of auditing the product. This saving of efforts identifies certifications as a great tool to help SMEs. In this regards, it must be mentioned that the landscape of certificates might not be a comfortable environment for SMEs. There are a lot of different labels on the market, each having different strengths and demands. Also, the number of certification and labels are increasing steadily. This fact identifies the last question regarding the HRDD process for Swiss SMEs. The main goal is to find out how SMEs can identify the label that is most important for them and understand what they mean. If this process can be facilitated, SMEs can confidently communicate to suppliers, customers and other stakeholders what RBC efforts are pursued without writing extensive reports. Otherwise, they have to figure out what to write and how to frame the sentences. The main goal in this evaluation is to find out what measure is the easiest to begin with, which might be a comprehensive communication of labels.

Having identified the main hurdles for SMEs when it comes to the implementation of a HRDD process, the next step is to comply them with the questions asked in the structured interview. Again the question asked should support the assumption that the HRDD process is a continuous and incremental process that starts as simple as possible and continuously increases in complexity.

3.2 Analysis A: Qualitative Questionnaire

The semi-structured interview aims to gather different perspectives on the topic of HRDD by interviewing the directly affected Swiss SMEs, experts in the field of sustainability and social responsibility, and related associations and organisation which are concerned with the topic of

RBC. The goal is to identify different aspects and approaches on HRDD by comparing the opinions of experts with the options of the business owners. Based on the evaluation of the theoretical framework it has become clear that although this thesis aims to assess the procedural approach of a HRDD process, it cannot be separated from the benefits an enterprise should be able to draw from an implementation. Thus, facilitating Swiss SMEs the applicability of the HRDD process is not only based on the procedural difficulties but interconnected with the benefits and motivation. Due to that reason, the questionnaire is structured in two parts. The first part evaluates opinions on issues regarding the feasibility of the due diligence process for Swiss SMEs. Thus, the questions in the first part are based on the HRDD process suggested by the OECD. The second part evaluates the interviewees' opinion on what they perceive as actual benefits companies can draw from the process. The main goal is to identify the most crucial benefit for SMEs.

3.2.1 Empirical Framework for the Interview

After the semi-structured interviews are conducted each answer and opinions is gathered in a keyword analysis which can be found in the appendix. By going through each interview and plug the most mentioned and significant opinions, concepts and answers into a table, a structured summary is created and used to compare each opinion in the context of the interviewees' expertise. The structure of the written text follows a simple concept where the most frequently mentioned keywords are addressed first. However, this process does not aim to belittle opinions which have only been mentioned for example by just one person but instead use the opinion mentioned the most as the foundation and supplements it with the single opinions. This process is done for each of the five HRDD measures and contributes to a structured approach to sufficiently analyse the interviews and determine the main gaps. Based on the keyword analysis, the most frequently mentioned and urgent issues and hurdles seen for SMEs are summarised in a gap analysis. Whereas the keyword analysis provides a structured approach to distinguish the most relevant answers from supplementary answers, the gap analysis then summarizes the keyword analysis. Both lay the foundation for the conclusion of the semi-structured interview. This conclusion then sets the cornerstones for the online survey.

Regarding the conduction of the interview, it is essential to note that depending on the interviewees' expertise in some cases the questions might be understood from a different perspective and hence have given an answer which cannot be directly applied to the HRDD process. However, as long as the answer is concerned with RBC, it was accepted to offer a certain degree of freedom which could help identify new issues. However, if the answer took on a different direction, the interviewees were being asked more in detail. The reason for this procedure is that each opinion has a particular value and might contribute to a solution. Hence, out of the box thinking was welcomed by the participants. Especially when it came to the subject

on how Swiss SMEs might be motivated into implementing a HRDD process, all answers were welcomed, since there is currently no specific concept or theory applied for SMEs.

Furthermore, two interview partners have been confronted not with a semi-structured interview but rather with an early version of the gap analysis. Since these two interviewees are both experts in the field of RBC and do neither represent a Swiss SMEs nor a Swiss private organisation, they were questioned on the gaps identified. Their answers add additional value to the already existing opinions and support the thesis' outcome by underlining the findings. The interviews were conducted in the most appropriate language for the interviewee, and hence the transcription in the appendix is written in German.

3.2.2 *Target Audience*

The interviewees are separated into two audience groups. One group representing experts in the field of RBC, HRDD and associations representing Swiss SMEs. The other group being the representatives from Swiss SMEs. By involving the experts, this thesis aims to incorporate an external opinion on how SMEs are supposed to incorporate the HRDD process into their business structure. Their inclusion mainly aims to receive experience values and estimations about the prospect of the topic and difficulties for SMEs. The interviewees have specifically been selected based on their efforts and involvement with the topic of HRDD. The literature review has revealed certain actors and organisations which either play a central role in Switzerland or internationally when it comes to RBC. Furthermore, the experts from Switzerland are perceived to play a central role to promote HRDD in the future, which makes their opinion crucial for the outcome of this thesis. It must be understood what approach they are currently pursuing and reconcile each opinion with the ones of the other experts. This cross-comparison helps to point out contrasts and consensus in opinions and contributes to a recommendation on what particular measure must be further developed. Secondly, the participation of SME business owners is essential to receive opinions on how HRDD might affect their overall business structure. To receive a wide range of different responses, the chosen SMEs each represent a different industry. There are companies with small or no essential supply chains for their business operation and also companies which might have a high risk for human rights violations. This diversity helps to find similarities in opinions, concerns and contributes to finding a more standardised approach. Furthermore, no names of people or companies are being displayed since the interviewee might have chosen to answer the question based on their personal opinion, which should not interfere with the company interest. Additionally, this also helps to distance this paper from any political standpoints and thus, makes it more rational. Table 1 below displays the interviewees labelled from A – I, each representing one of the two target audiences, either called experts or SME. In the findings these two audience groups are either referred to by their allocated letter, “SME representatives”, or “experts”. Furthermore, the table provides a short description of the organisation or company they work in and supplements it with the hierarchical position of the interviewee.

| <i>Letter</i> | <i>Position</i> | <i>Company/Organisation</i> | <i>Specification</i> |
|----------------------|----------------------------------|--|----------------------|
| <i>Interviewee A</i> | <i>Executive Director</i> | <i>Local office of an international organisation promoting responsible business conduct and the UN Guiding Principles</i> | <i>Expert</i> |
| <i>Interviewee B</i> | <i>Director</i> | <i>Swiss SME consultancy for responsible business practices and human rights due diligence</i> | <i>Expert / SME</i> |
| <i>Interviewee C</i> | <i>Co-Founder</i> | <i>Swiss SME that produces a sustainably product industry as its core business</i> | <i>SME</i> |
| <i>Interviewee D</i> | <i>Managing Director</i> | <i>German consultancy for responsible business conduct and human rights due diligence</i> | <i>Expert / SME</i> |
| <i>Interviewee E</i> | <i>Managing Partner</i> | <i>Swiss SME consultancy for sustainable business conduct</i> | <i>SME</i> |
| <i>Interviewee F</i> | <i>CEO</i> | <i>Swiss SME providing sustainable prepared food for Schools and others</i> | <i>SME</i> |
| <i>Interviewee G</i> | <i>CEO</i> | <i>Swiss organisation promoting sustainable and social responsibility</i> | <i>Expert</i> |
| <i>Interviewee H</i> | <i>Sustainability Consultant</i> | <i>Dutch SME providing consultancy on responsible business conduct and training</i> | <i>Expert / SME</i> |
| <i>Interviewee I</i> | <i>Scientific Assistant</i> | <i>An employee of the state secretariat for economic affairs. Responsible for the implementation of the national action plan</i> | <i>Expert</i> |

Table 1: Target Audience Analysis A

3.2.3 Framing of the Questions

The basic principle of a semi-structured interview is to ask the same questions to different interviewees and evaluate the similarities and differences of the answers to conclude a satisfactory outcome. Since these questions are asked to two specific audiences, namely, experts in the field of RBC and SME business owners, it was clear, that there will be a knowledge gap in expertise. The main goal of the questions asked is to identify different opinion on the topic. However, it must be considered that not every interviewee is capable of giving specific answers to a process they might not know. Based on this assumption, each question was stated in a way that it could be understood, despite not knowing what a HRDD process is. Hence, when conducting the interview, the wording of the questions was altered in a way so that each participant would

understand the underlying message. The open questions also aimed to involve the interviewee into a discussion about the topic. This discussion is vital since each participant might have specific expertise regarding one measure but less about another. To extract the most information out of a participant, the interview was structured into the two sections explained prior.

The following section presents the questions asked in the interview and the underlying idea of what information was aimed to extract from the participants. As mentioned above, each question might have slightly differed in the wording, which is why the underlying idea of the questions have played an important part.

Measure 1: Embed Responsible Business Conduct into Policies and Management Systems

Question 1: When implementing responsible business conduct internal policies play a central role. There is no doubt that the management board must support these policies. Apart from these constraints, what might be a further issue when faced with the development of an internal policy? Do you think SMEs need a specific guideline on how to phrase such a policy?

The underlying Idea: When asking this question to the experts the answers expected should mainly refer to the process and its feasibility. It should lead the expert in the direction of giving examples of what they expect from responsible business policies and what they have seen so far. It is essential to receive their opinion on what can be demanded and what is essential to make the first measure sufficient. When asking a small business owner, the main idea behind the questions is to see if they have already been in contact with an internal policy regarding RBC. Terms such as mission statement, vision and code of conduct are mainly looked after, to measure how familiar the participants are with the topic.

Measure 2: Identify and Assess Actual and Potential Adverse Impacts Associated with the Enterprise's Operations, Products or Services

*Question 2: To know one's business risks and identify actual or potential adverse impacts, an enterprise must know where their products come from and where the product or service is going to be supplied. In consideration of Swiss companies do you think **you/Swiss SMEs** know what **your/their** human rights risks are?*

The underlying Idea: For once, this question should help the interviewees to get to know the second measurement of the HRDD process. Further, it is essential to see if the questioned SMEs have already thought about their human rights impact. The participating SMEs are all very well established when it comes to environmental sustainability. However, this does not mean that they have implemented measures toward social responsibility. Knowing one's own risk has been identified to be essential, which is why participants of SMEs have been asked for a short self-assessment. Experts have been asked the same question, however, mainly to receive estimates

and figures based on experience. These answers help to determine the urgency to support Swiss SMEs in their risk assessment.

*Question 3: If **you/an enterprise** decides to establish a human rights due diligence process, who is supposed to carry it out? Moreover, what if **you/they** do not have the specific knowledge to implement the process?*

The underlying Idea: This question should tackle a problem that has already been recognised by the OECD Guidelines. SMEs are very diverse and quickly developing. A small difference in the numbers of employees can automatically result in more departments and therefore, more resources. The experts were supposed to answer the question based on their experience and give examples of what usually occurs within SMEs. The interviewees from the SMEs were being asked the same question to find out who would be responsible for implementing the HRDD process in their company. Furthermore, the question includes the word “knowledge” on purpose to help the interviewees think about a scenario where small business owners are incapable of carrying out the process due to their limited resources. The main goal is to receive different opinions on what they perceive as the best support an SME could receive and who should be providing it.

*Question 4: Do you believe that **you /Swiss SMEs** are rather exposed to sector-specific risks or risks based on **your/the** product specification? What would you think about sharing that knowledge?*

The underlying Idea: First, this question was supposed to help the SME representatives to think about their risks and if they might share similar risks with competitors. Furthermore, this question aimed to confront the SMEs with the idea of receiving help from their competitors to identify risks and the other way around. It was important to hear out the concerns and questions SMEs might have with sharing information. Secondly, the question aimed to receive opinions from the experts on the sector approach. It was of interest to see if they perceive the approach of defining risks by sector as helpful and also what they have experienced so far. This question was hoped to lead them to talk about hurdles they have experience in the past regarding sector and industry associations and how the collaboration between different organisations, association and state functions.

Question 5: The impact assessment process includes many labour and time-intensive steps such as collecting the right information, identification of unknown risks, degree of involvement, and stakeholder involvement. Would it be rational to demand the implementation of such a step from SMEs? How could one accommodate SMEs in this step?

The underlying Idea: The previous question has helped the interviewee to understand the fact that SMEs might not have sufficient knowledge to implement a process where the basic premises of the idea is already difficult to understand. This question, therefore, solely aims to

receive opinions about supporting measures. There is a high chance that SMEs are not familiar with the term impact assessment, which is why the question is framed differently for them. The idea, in general, is to extract answers on what kind of help SMEs would appreciate and what would not be an option for them.

Measure 3: Cease, Prevent and Mitigate Adverse Impacts

Question 6: When talking about the subject of social responsibility, the first question that comes into my mind is, what risk is/are your company/Swiss SMEs most exposed to? Moreover, which human rights violation appear the most in Switzerland?

The underlying Idea: Question two has already tackled the question if Swiss SMEs know their human rights risk. This question now aims to get more into detail. On the one hand, it was supposed to help the SME representatives to start a short assessment about the idea of human rights risks in their own company, and on the other hand, the question aimed to extract estimations and practical value from experts. Especially the opinion of the experts was seen as interesting since some of them do carry out risk assessments with SMEs and might have a fact-based opinion.

Question 7: The third measure of the HRDD process suggests to either cease, prevent or mitigate an adverse impact. This could have a sizeable financial impact since a company might need to find new suppliers. Furthermore, mitigation and prevention are heavily dependent on sufficient leverage which Swiss SMEs might not have. What have you/Swiss SMEs implemented so far to find the right balance between cost competitiveness and ideological commitment?

The underlying Idea: The online survey aimed to ask SMEs where they see specific issues when confronted with the HRDD process. Since it has already been distinguished that the subject might be overwhelming for small companies, the survey is supposed to offer a range of opinions with the most frequent suggestions on who should support Swiss SMEs. The range of options in the survey should, therefore, be based on the answers received to this question. The experts have been asked about how they perceive the importance of leverage and how it can be enhanced. The business owners, on the other hand, were asked on how they have forced leverage on suppliers in the past. The answers to this question should help to figure out the most common approach to enhance leverage for SMEs since it plays a key role in the due diligence process.

Measure 4: Track Implementation and Results

Question 8: Tracking the implemented process and assess its efficiency, is a crucial step to ensure the continuity of the due diligence process. A critical goal of the tracking measure is to detect human rights risks that have not been assessed in the past. How do you think the effectiveness of this process can be enhanced?

The underlying Idea: It was noted that this question might be challenging to answer for the SME representatives since they might not have entirely understood the overall idea of the

five-step HRDD process. Due to this reason, this question is mainly aimed to be answered by the experts. Based on the analysis of the OECD due diligence guidance, communication and knowledge sharing can act as an essential process to facilitate the fourth measure. Due to this reason, this question is aimed to extract information again on how communication between sector associations, RBC organisations, and SMEs can be enhanced. The main idea is to finally be able to suggest the most efficient way on how to organise the communication process between all entities involved in the topic of BHR in Switzerland.

Measure 5: Communicate how Impacts are Addressed

Question 9: If a Swiss SME decides to implement the due diligence process, it is evident that they want to communicate their additional efforts to their stakeholders. Especially for SMEs labels and certification could play an essential role in this process since they are a simplified way to show engagement. How are SMEs supposed to find the right label or certification and know if it is essential to them?

The underlying Idea: Certification and labels are a somewhat controversial subject when it comes to the due diligence process. They are not particularly mentioned in the OECD guidance itself but rather seen as a solution based on the evaluation of the existing literature. This question aimed to receive opinions from experts regarding labels and certificates, if they see any value in them, and how the market of labels and certification develops. The interviewees from Swiss SMEs are supposed to give their opinion if they have already been in contact with these instruments and if they have particular difficulties when faced with the number of certificates and labels that exist.

Benefits SMEs can draw from RBC – Based on the literature of “The Economic Case for Protecting Human Rights”

Question 10: It is proven that RBC strengthens the relationship between the employer and its employees. Furthermore, it has also a positive effect on the relationship between the company and society. Are these facts, in your opinion, convincing enough to implement RBC?

The underlying Idea: As all the following questions as well, this question aims to confront the expert, and business owner with a fact-based benefits SMEs can draw from the implementation of RBC. This question aims to receive opinions from SMEs if this fact would be sufficient enough to convince them to implement a HRDD process. Additionally, experts were asked, if they have already used this example and if so, have they perceived this argument to be convincing. This argument is also used on the due diligence brochure from the SECO, which is why it would be particularly interesting if the interviewees perceive the argument as something convincing.

Question 11: Within the economic structure of private companies and public institutions, the subject of Business and Human Rights becomes increasingly more relevant. This can, for example, be seen by trade agreements or public offerings which include sections protecting human rights more often than in the past. Would you say this is a convincing argument for Swiss SMEs?

The underlying idea: This should start a conversation about the trend of the topic. The question aims to find out if the interviewees are aware of the urgency of the topic and also tries to see if the participants are up to date when it comes to the subject. Notably, the word “trend” plays a central role in the framing of this question and thus, to find out if companies must follow it to stay competitive in the future. This specific argument might turn out to be an essential benefit in the future and has not been mentioned in the SECO brochure. If it turns out to be important, it could be adopted for future information sources.

Question 12: How do you perceive the difference in efforts regarding the topic of RBC when comparing Swiss SMEs and Swiss MNEs. Is there a trend that shows that either small or large enterprises adapt to the trend more quickly?

The underlying idea: Based on the fact that SMEs have a lack in resources and cannot carry out HRDD in the same extent as a MNE this question should trigger the experts to think about the correlation between size and effort. The question aims to receive estimates and opinions on who can exercise the HRDD process to its fullest extent and where is the line one must admit that the process has to be simplified. This information is especially crucial since Swiss SMEs can have from 1 to 250 employees, and with each additional employee, the company might have an adequate amount of personal resources to implement the process.

Question 13: What is, in your opinion, the most important benefit for a Swiss SME when it decides to implement a HRDD process? To what argument do SMEs respond to the most?

The underlying idea: Firstly, this question should give the interviewee working for an SME the option to talk about what he thinks drew him into the topic of responsible business conduct. This information is essential to distinguish the different aspects of motivation for business owners. This question aims to derive different opinions on what motivates an SME to get involved in RBC. Secondly, the expert will be asked about their experience on which argument works the best for them when trying to convince an SME to implement RBC. It might be interesting to see the differences and similarities in the opinions, which helps derive a range of options that can be used in analysis B.

3.2.4 Result of the Semi-Structured Interview

The following section provides a summary of the answers given to the questions asked in the semi-structured interview regarding the five measures of the HRDD process. Thus, they act

as the findings of the semi-structured interviews. As mentioned prior, the answers are valued based on the keyword analysis, which assures a structured approach. To facilitate orientation for the reader, the following paragraphs and answers are structured in the same way as the questions asked. Hence, the first OECD HRDD measure is discussed first, and lastly having the findings on the HRDD benefits for SMEs. It must be noted that several answers and ideas repeat themselves over the course of the interview. In this case answer in question is only address once within the more appropriate measure to prevent repetition.

Measure 1: Embed Responsible Business Conduct into Policies & Management Systems

When being asked the question about the first measure, the participants generally reacted in the same way. Even though the question asked for issues and hurdles apart from the support of the board members or CEO, most of the interviewees pointed out that without the support of the people in charge there is no further need to discuss other issues. Interestingly the group of people giving that specific answer is evenly split between experts and the SMEs. Because this response does not entirely answer the question, the participant was asked the same question again, however, slightly rephrased to figure out if the concept has been understood correctly. It can be confirmed that the question has been understood in the right way since the interviewees responded the same way by pointing out the necessity of the company's interest regarding the topic of RBC. Interviewee A responded "There are the interested ones, and there are the ones that are not. It does not make sense to reach out to the ones that are not". This response accurately sums up the concerns experts and SMEs share.

Another concept that has been touched frequently regarding this measure is the common sense of a business owner. When being asked how the first measure can be simplified for Swiss SMEs, the response from four out of seven people was to address their common sense. Interviewee B added that many SMEs have already implied specific processes in their company structure which theoretically can be counted as a HRDD measures. However, these companies do not know the principles and hence are unable to connect the one with the other. Interviewee B continued by saying: "There is a necessity to translate the complicated concepts of the UN and OECD in a way that Swiss SMEs understand the purpose and are not being overwhelmed by the information". This insight is supported by most of the SMEs interviewed. Most have declared that they have already implemented a vision or mission statement which addresses the topics that are most important to them. Although all of the SMEs interviewed have already implemented a policy statement on RBC, most of these documents only cover environmental topics. Nevertheless, the fact that a part of the due diligence process has been implemented without knowing suggests that companies must be made more aware of their actions and how these actions correlate with the OECD due diligence guidance. This finding supports the initial assumption that SMEs need a guideline on how they can develop a policy that sufficiently mentions the most important RBC topics. Hence, there is no need for a tick-off-option that offers suggestions on

how to develop a vision or mission statement but rather to demonstrate what actions can be considered a HRDD effort and how it can be incorporated into the business policy.

Another frequent answer was the mentioning of a business code of conduct. Based on the answers given, mainly experts referred to a code of conduct or supplier code of conduct when being asked about the first measure. The development of a business code of conduct would be a sufficient tool to implement the first measure adequately but seems unfamiliar to the SMEs interviewed. One SME respondent was aware of the existence of the supplier code of conduct and has also used one in the past. However, explicitly mentioned that the ten principles from the Global Compact and the SDG, in general, are very hard to grasp as a concept and are just not specific enough for SMEs. This statement additionally supports the section above, referring to common sense and the need for translation. Interestingly two SMEs have mentioned explicitly that a supplier code of conduct would not be sufficient for them since they do not have enough leverage to enforce this policy. This response has to be kept in mind since leverage plays a central role of discussion in the third measure.

Figure 6 below presents the given answer to the first measure and indicates the frequency of the given opinions.

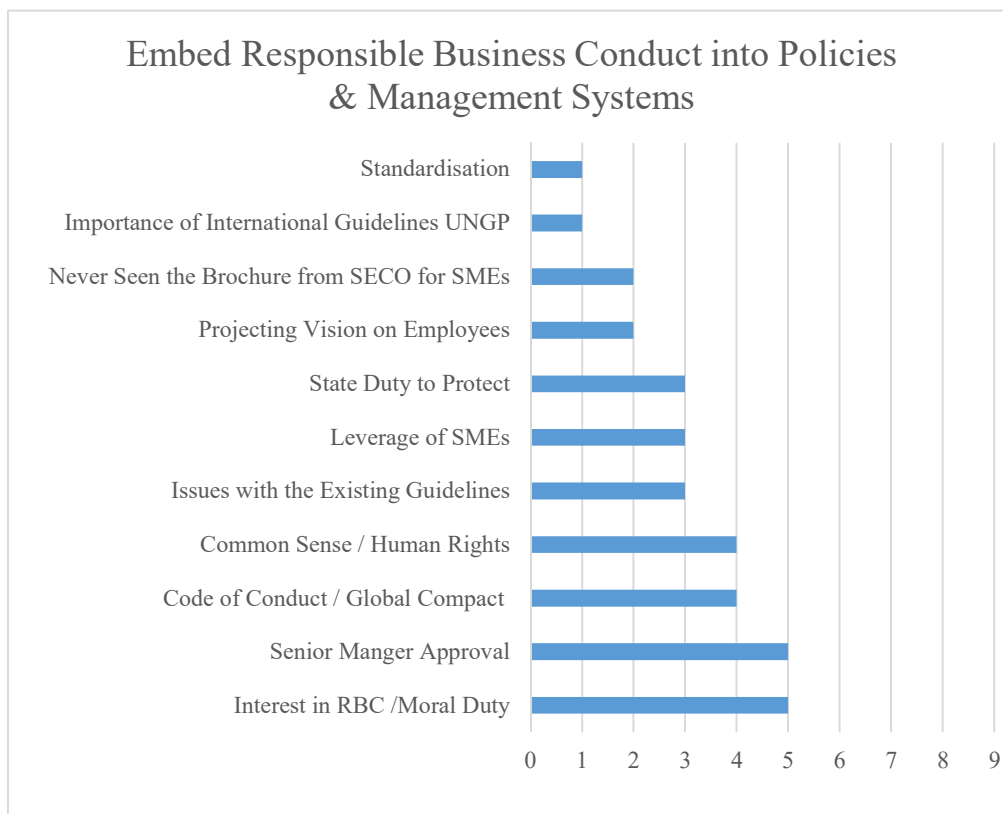


Figure 6: Perceived Issues of the First HRDD Measure

Measure 2: Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, Supply Chains & Business Relationships

The second measure was proven to be the one offering the most controversies. As mentioned in the analysis of the OECD due diligence guidance, the human rights risk assessment can turn out to be a demanding process for SMEs. By just the amount of answers and the pointing out of issues, this assumption can be confirmed. Firstly, with the support of every interviewee, it can be stated with certainty that Swiss SMEs are in general, not aware of their human rights risks. This conclusion is not only based on the answers given but also when confronting the SME participants with potential human rights risk their business might face, they were not aware. This fact is especially interesting when considering that each of the SMEs was aware of all the ecological impact they have. Two of the experts added that SMEs are in general, swift learners and recognise their human rights risk quickly if the concept is being explained first. This again supports the need for translation work and pointing out of adverse risks for SMEs. It is important to show SMEs what human right risks are and how they might appear in their business structure. Based on this result, it became evident that a sufficient supporting measure is required. The three most common mentioned assistance solutions by both experts and SME are firstly, online tools that can help identify risks, secondly, the integration of sector associations to support SMEs, and lastly, the effectiveness of learning by sharing information. Based on the responses, online tools could offer sufficient help for SMEs to get in contact with the concept of potential risk. Additionally, it offers a feasible solution to support the identification of actual or potential adverse impacts. Nonetheless, all of the experts point out that tools are certainly helpful, however useless if there is no guidance on how to use them. Interviewee D underlined this statement by offering an online tool themselves that guides the user through the due diligence process based on the OECD guidelines. This online tool is then supplemented by offering online seminars where companies can attend to learn how to use them. The tool offered is well-structured approach based on the OECD framework, however it is not adapted to the knowledge of SMEs. This lack of knowledge is also where responses started to contradict themselves. Experts and SMEs with an employee number above 50, stated that SMEs generally seek paid consultation from experts to acquire knowledge. On the contrary, SMEs that employ less than ten people states that with the number of resources they have, online research and mouth to mouth information sharing is the only option they can afford so far.

Further, Interviewee C adds that a large amount of online information turns out to be counterproductive due to the complexity and amount of information. Thus, it can be summarised that online tools and information are essential for SMEs however, the right amount and context must be taken into consideration. According to the interviewees' responses, the next two measures discussed of sharing and learning and the help of sector associations are directly correlated. Sharing and learning refers to the communication between SMEs where they aggregate

knowledge by talking to business partners and attend networking events. Especially Interviewee C, as the smallest SME interviewed mentioned that this is his main approach used to acquire new knowledge on RBC topics. This approach is supported by all the experts, and interviewee G adds that the only downside this measure has is that it only attracts companies that are interested in implementing RBC. The most mentioned seminars are networking events organised by either the Global Compact Switzerland, Öbu, or in recent past also by the SECO. However, it must be noted that most of the interviewees have a personal relationship with either one of these organisations. To scale up the process of sharing and learning, nearly every participant mentioned the importance of including sector associations. In contrary to the organisations such as Öbu or Global Compact Switzerland, sector or industry association account for a major number of Swiss SMEs as their members who do not show particular interest in the topic of RBC. The involvement of these association would thus help to address the topic on a broader scale. A few responses, especially from the SME side, mentioned that the government must step up and inform about the urgency of the topic and address a wide range of companies. Interviewee A and B added that based on their experience, there is barely a chance that the government takes concrete actions as long as the measures intervene with the economic interest of associations and business owners. Interviewee D, on the other hand, presented a great example on how the German government supports the sector approach by sharing data on sector-specific risks with the Dutch government and by doing so can evaluate benchmarks and provide information that can help identify risk more conveniently. Further interviewee H explained that the Dutch government had created a separate organisation called Agreements on International Responsible Business Conduct (IRBC) involving partnerships between businesses, government, unions and NGOs to tackle the issue in BHR as a collective. This measure facilitates the organisational structure of all the involved entities and helps to communicate one concise message to the private sector. This information supports the fact that a collective approach could also be possible in Switzerland. Unfortunately, the interviewed SMEs and experts unanimously stated that the sector associations have just currently starting to improve their involvement with the topic and proceed slow and incrementally.

A majority of the SMEs, when being confronted with the question of assessing risks, also mentioned the usage of labels and certificates or just trusting their suppliers because they are Swiss producers. These answers again show that SMEs require basic tools and processes that can be included in their daily business procedures. The simplification of the HRDD process allows us to demonstrate that SMEs might already have implemented certain measures that could be translated according to the OECD requirements. The given answers can be found in figure 7.

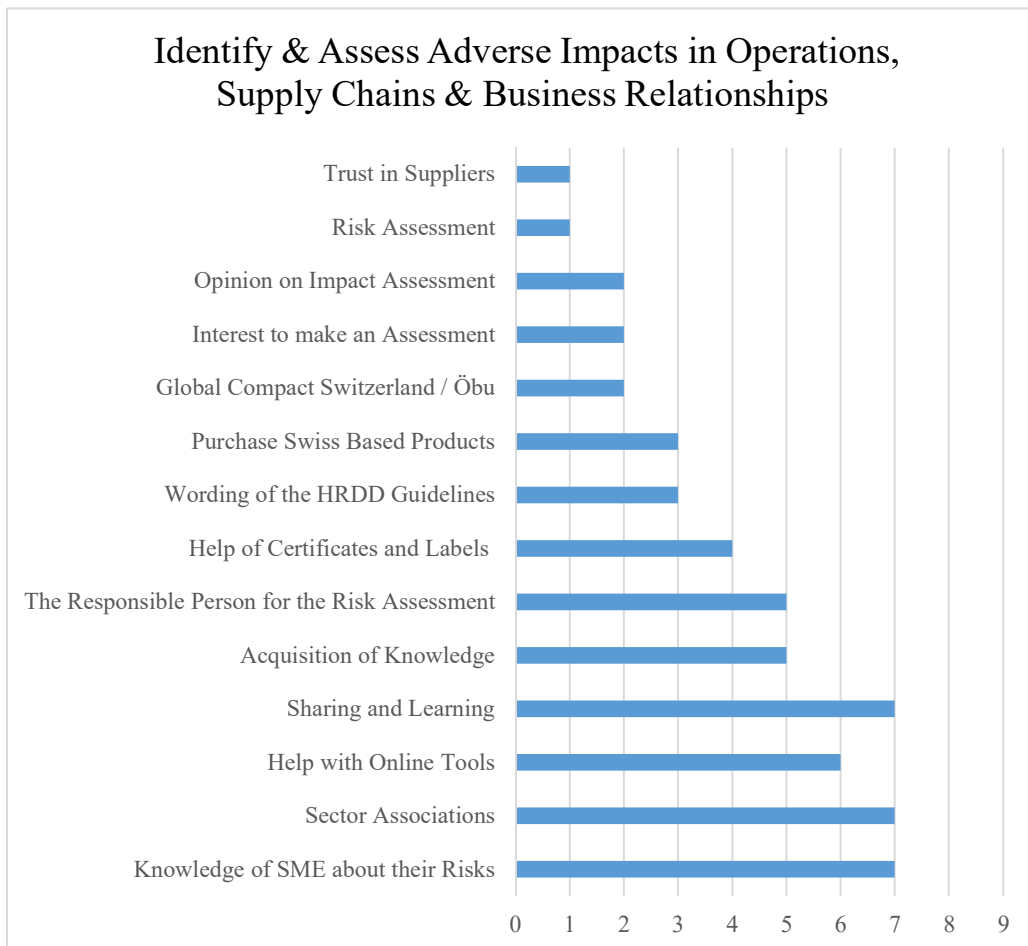


Figure 7: Perceived Issues of the Second HRDD Measure

Measure 3: Cease, Prevent and Mitigate Adverse Impacts

To realise what measure is most suited to act upon a human rights violation in the value chain of a company, it must first be identified what the exact risk is. As identified, Swiss SMEs are unlikely to know exactly what their human rights risks are. The experts A and B both mentioned that the few human rights risks a Swiss company be aware of are illicit workers, poor working conditions, seasonal workers, safety at the workplace, and unpaid overtime. Today, all these risks can be summarised in the term modern slavery. Also, interviewee D from Germany mentioned the same risks and added that these might be the most common human rights risks all over Europe and most likely in all developed countries. Interviewee D adds that nowadays, these

risks are also getting accelerated by the waves of refugees entering Europe. When being asked the question about human rights risks in Switzerland, the majority of the SME representatives stated that human rights risks mainly occur down the supply chain and especially abroad. Interviewee C as the representative of the smallest SME interviewed was not aware that his operation could contribute to any adverse impact and stated that he obtains all his supplies in Switzerland and hence has no need to worry. This outcome shows again that there is an urgent need to help SMEs identify their risks.

As the primary tool to act upon adverse impacts, the OECD guidance refers to the company's leverage or also commonly called buying power. The guidance also states that a company should use sufficient leverage to either mitigate or prevent adverse impacts. When confronted with the idea, all the participants unanimously recognised the importance of leverage. However, all the SMEs, as expected, stated that they do not perceive to have sufficient buying power. According to the OECD guidance, if no sufficient leverage, exists, the business relationship shall be terminated. The SME representatives clearly stated that this is not an easy step. Interviewee F, whose enterprise counts around 60 employees is the only one explaining that for his company accountability weights more than price competitiveness. His company uses the leverage they have to influence their suppliers. However, confirmed that sometimes it works and sometimes it does not. All the other SMEs clearly said that in the end, the price still is the most important factor. Here, the SME representatives call for external help. Most often, they requested state interventions in the form of subsidies or tax incentives; however, also sectors and industry associations are seen to be of great help as affirmed in the second measure. According to interviewee F and G, the Swiss government currently is not present enough both regarding communication and specific measures. Also, the separation of environmental topics and human rights topics on state-level makes the topic very hard to understand. Expert A protects the government by expressing that the blaming of the central government often is unreasonable. He then continued that there are tools that can be used to support SMEs. Instead of monetary incentives, the central government should concentrate on implementing tax incentives this would help SMEs to cancel out to the additional costs generated from ceasing a business relationship. Summarised, the interviewees have the same opinion that leverage must be enhanced to make the

due diligence process more applicable or otherwise, there must be an incentive that would help SMEs carry the higher costs. The given answers can be found in figure 8.

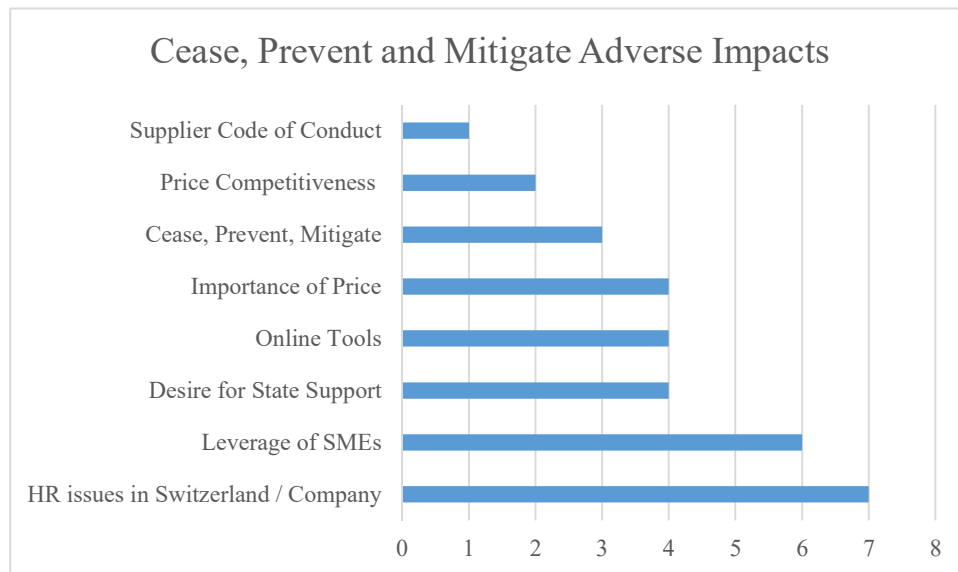


Figure 8: Perceived Issues of the Third HRDD Measure

Measure 4: Track Implementation and Results

When confronted with the idea of tracking the implemented due diligence process, the SME representatives had difficulties to come up with suggestions or ideas since they have not yet implemented a process which they had to track. Nevertheless, interviewee F and his company release a responsibility report every three years, which presents all the measures implemented to assure a RBC. Based on the report, they can elaborate if measures were sufficient or not. Furthermore, the representative added that releasing a report on an annual basis would not be possible since they just do not have the human capital to do so. The fact that this company has around 60 Employees and hence reasonably more than the average Swiss SME underlines the opinion of Interviewee G who states that: “It is unreasonable to demand from Swiss SMEs to develop a sustainability report in general”. To the question about how SMEs should be able to identify actual or potential adverse impacts which have not been identified prior, the majority referred to the sector association approach again. The reasoning being that a shared data pool of information about sector risk will not only help identify risks but also put pressure on competitors who have not adapted any RBC measures yet. Interviewee C, as the only representative from a micro-company, states that tracking measures and result, is unnecessary since his primary tool is the trust in his business relationships. The given answers can be found in figure 9.

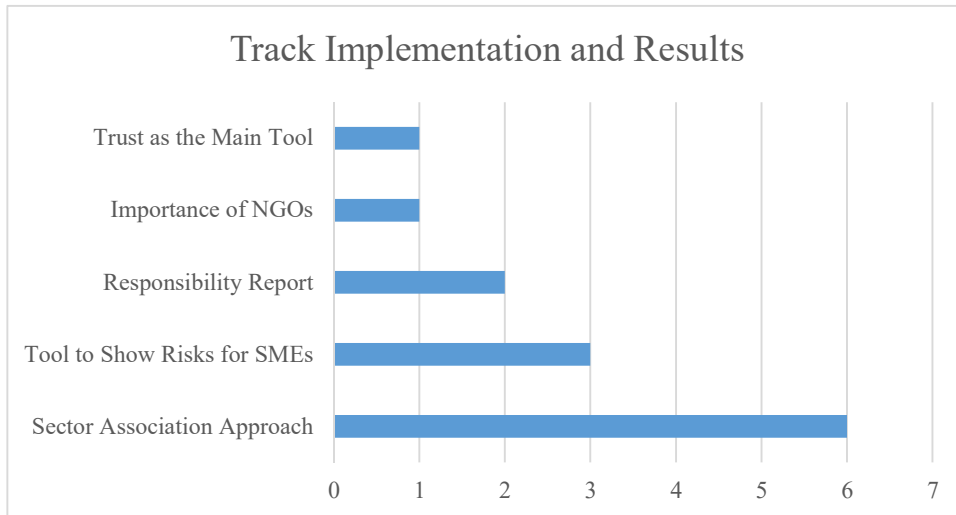


Figure 9: Perceived Issues of the Fourth HRDD Measure

Measure 5: Communicate how Impacts are Addressed

The main issues addressed by the participants are firstly the question on how to communicate as a Swiss SME and secondly what information should be communicated. The majority of the interviewees have outlined the importance of certificates and labels in their daily business. For once, certifications of products are being used to communicate to their clients that the products they offer are sustainable and in a few cases also socially responsible. Secondly, according to interviewee C and F, they both use certification to assure themselves that the product has been manufactured or harvested under responsible and sustainable circumstances. For example, interviewee F only obtains products from abroad if they are certified. Their company uses labels such as EU Ecolabel and Fairtrade. Hence, the answer to how these SMEs communicate RBC is by presenting labels and certification. When being asked what kind of information they communicate, thus, if they know what these labels include or not, three out of the five did not precisely know what lies behind the labels. This response introduces the second most common answer regarding the fifth measure, namely, the information overflow in the market. Interviewee E, F and G agree upon that there is no chance that an SME can keep track of all the information that exists regarding RBC and especially certifications. The experts added in a question regarding measure one that the problem of information overflow also exists with the number of different guidelines, institutions, and frameworks. The given answers can be found in figure 10.

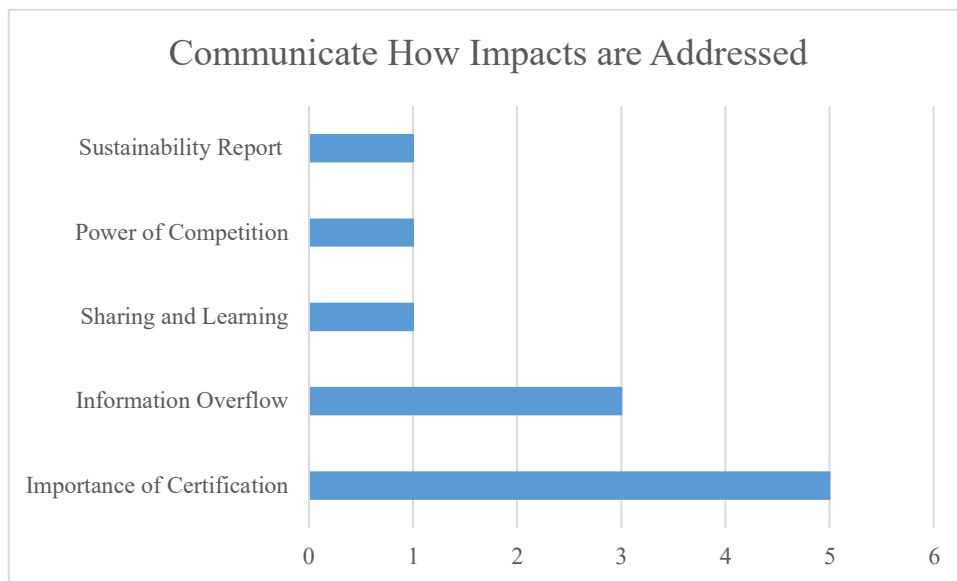


Figure 10: Perceived Issues of the Fifth HRDD Measure

Benefits Swiss SMEs can draw from RBC – The Economic Case for Protecting Human Rights

Throughout all the interviews, there was no single response that has not been put into context with the benefits a company can draw from the implementation of a HRDD process. Especially the SME representatives started most of their answers by pointing out that none of the measures are feasible if the company itself cannot profit in one way or the other from the commitment. The most common theory mentioned by the interviewees has been the distinguishing between intrinsic and extrinsic motivation. Either one of these two must be given for a company to start the process implementation. The experts, in particular, pointed out that the SMEs currently involved with RBC are general all intrinsically motivated, meaning that the companies' management sees the higher purpose of a company to commit to social responsibility and environmental sustainability. Interviewee G adds that it is mainly SMEs that act out of intrinsic motivation or perfect duty, whereas large multinational corporations are only extrinsically motivated. The extrinsic motivation referred to in this statement, being reputational risk and buying power of the customers. When being confronted with potential benefits a RBC can offer, the interviewees automatically concluded that the benefit must affect the extrinsic motivation of the company. According to the experts, influencing the intrinsic motivation of an SME or a company, is demanding, since the company either is or is not intrinsically motivated. This statement supports the paper of Fasterling & Demuijnck (2013) who describe the intrinsic motivation of a company as the commitment to fulfil perfect duty. The same concept applies to the question if the size of a company has any influence regarding its involvement with RBC. The majority of the interviewees responded that the size and efforts of a company do not directly correlate. However, certain factors indirectly connect size and involvement. According to interviewee A, it is the MNEs that contribute a significant amount to the topic of human rights in business and are leading the process to standardise HRDD. Depending on the exposure of the

company, they have a high reputational risk and hence are being forced to invest in RBC and develop a status quo. Even though large companies often do not act out of intrinsic motivation, their efforts are crucial to developing measures and standards.

The one benefit all participants positively responded to, is how RBC can strengthen the relationship to their employees and the overall society. However, somewhat unexpectedly, the SME representatives pointed out that being socially responsible is not particularly relevant to strengthen relationships but rather to attract talented job applicants. Interviewee C, D and F responded that they are currently employing talented young people who could earn much more by working for larger companies, where D adds that university graduates nowadays do not want to work for companies with a bad reputation. Also, SME representative E supplements that argument by revealing that this fact plays an essential role in their company strategy to stay competitive against the larger enterprises. This unanimous response concludes that the Swiss SMEs involved in RBC are aware that they need this benefit to stay competitive.

Throughout all the interviews, it was mainly the SMEs who have mentioned the necessity of concrete actions by the government to support SMEs with the implementation of a HRDD process. Furthermore, when being asked about how they perceive the trend, that trade agreements, more than ever, include clauses demanding ecological sustainability and social responsibility, all of the representatives started to talk about public procurement contracts. The empirical research has proven that public procurement is an essential business for SMEs. Interviewee E even explained that a large sum of their annual income is generated from public offerings. SMEs see a great chance to profit from RBC through these contracts and explain that it is a sufficient external motivator. It is added that even if companies do not have the internal motivation to implement RBC, the monetary incentive of public procurement could force them to change their business operation. This was then supplemented by the opinion of Interviewee G who would rather see companies change due to monetary incentives, than not at all.

The experts explain that they are often confronted with the question of how to make the subject of RBC more attractive and how to reach out to the ones that are not interested. Despite many great responses in the interviews, none of these benefits has had the desired effect. Half of the interviewees ended the interview by mentioning the coronavirus and the hope that this might change the mind-set of business owners. SME representative G made clear that many SMEs, as well as MNEs, have now experienced, how fast supply chains can fall apart. This realisation might awake interest to investigate the construct of supply chains and helps the SMEs to understand better where their products come from and where they go. Apart from the rather positive attitude, interviewee E and F doubt that this is the right time to convince SMEs since they are currently trying to survive. The given answers can be found in figure 11.

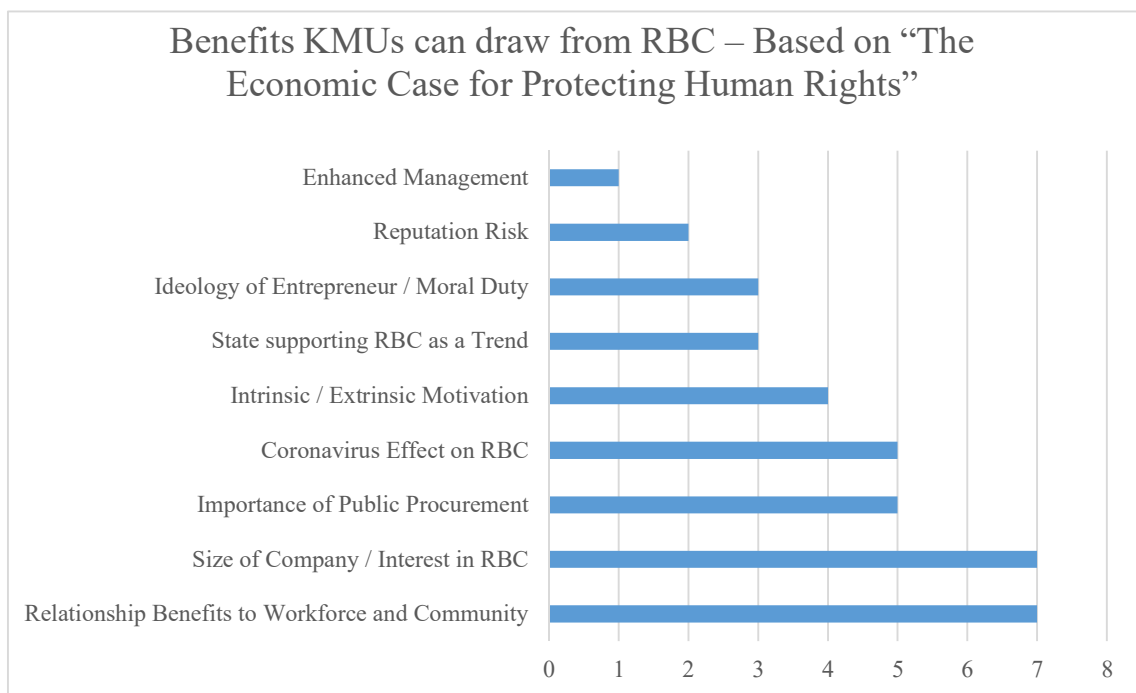


Figure 11: Most Important Benefits for Swiss SMEs

3.2.5 Gap Analysis

Having distinguished all the essential concepts and concerns mentioned in the semi-structured interview, the following part summarises the main gaps that exist for Swiss SMEs to implement a sufficient HRDD process. The data of the Gap Analysis in the form of a table can be found in the appendix.

Based on the information drawn from the semi-structured interviews, it became clear that the main hurdle regarding the embedding of RBC policies is the abstractness of the HRDD process. The idea that human rights can be affected by their business conduct seems absurd to many small businesses. As human beings, they certainly possess common sense and know what human rights are to a certain extend. However, how to convert their common sense into a business

perspective can be challenging. Therefore, the central gap exposed is the nonexistence of a measure that helps SMEs to grasp the idea and facilitate the understanding of HRDD.

The overall issue regarding the second measure is that Swiss SMEs do not know what their social impact is. This lack of knowledge makes sense since the first measure revealed that SMEs have difficulties in understanding the concept. Nevertheless, when being confronted with their actual or potential risk, they seem to understand the issue fairly quickly. Hence, the central gap is that there is no coherent source of information that would provide SMEs with the necessary knowledge. To facilitate this process, two specific measures have been mentioned most frequently. Firstly, the introduction of a tool that would help SMEs to identify their risk based on sector data. The main idea concerns an online tool that can be accessed by SMEs and is easy to operate. At the same time, information overflow must be considered and prevented. Secondly, there is a major frustration based on the lack of involvement of sector association. Not only the expert but also the SME representatives mentioned that the entities with the most sufficient buying power are sector association. It has been mentioned that these associations now start showing interest however, to date, there is no sufficient involvement.

When being faced with the decision to either cease, prevent or mitigate potential or adverse human rights impacts SMEs and experts unanimously refer to one central gap. SMEs alone do not have sufficient leverage to influence larger suppliers. Again the issue originates in the knowledge gap of SMEs about their human rights risks. The interviews have shown that even the SMEs who consider themselves as responsible when it comes to sustainable topics do not have sufficient knowledge about their human rights impact. Hence, they do know what to expect from their suppliers. Assuming this gap can be closed by tackling the first and second measure, there is still a lack of sufficient leverage. There is an urgent need for supporting organisations and associations that can enhance the buying power of the SMEs. The two main actors here being either the state government and the sector or industry associations. As long as SMEs perceive their leverage as insufficient, they will not have an incentive to force buying power upon their suppliers. This restraint behaviour results in the insufficiency of the third HRDD measure, and since each measure depends on the outcome of the others, lack of leverage makes the whole process incomplete.

The gap of the fourth measure heavily depends on the gaps addressed beforehand. Tracking the implementation and identify new adverse human rights impacts are only valid if knowledge about sector risk is shared.

The answers of the SME representatives regarding the fifth measure revealed that they all work with certifications and labels to communicate their commitment in RBC. These tools help facilitate the due diligence process by assuring responsibility which does not have to be assessed continuously by the company using the labels or certifications. The primary concept that

facilitates this process is trust. The majority of SMEs do not have the resources to assess their supply chain further than their first-tier supplier. The major gap identified is that there is an increasing amount of labels, certificates and memberships. SMEs cannot be held responsible for knowing what each of them contains and supports. As an essential measure in the due diligence process communication must be facilitated and more importantly, strategically coordinated.

Lastly, analysis A has shown that none of the measures of the due diligence process are essential if there is no underlying motivation for implementation. The value of enhancing relationships within the company and the surrounding community is perceived as an important motivation. However, more important is the labour market attractiveness of an SME that shows social responsibility and ecological sustainability. Additionally, the analysis revealed that the size of the company does not play an important role when it comes to the motivation of why to implement a HRDD process. There are certainly differences when it comes to the involvement of larger and smaller companies. However, it is not distinguished as a gap but rather as a chance to know how to approach them. Larger companies, therefore, mainly react to extrinsic motivation, whereas SMEs can be influenced by addressing their intrinsic motivation. The main gaps are visualised in figure 12.

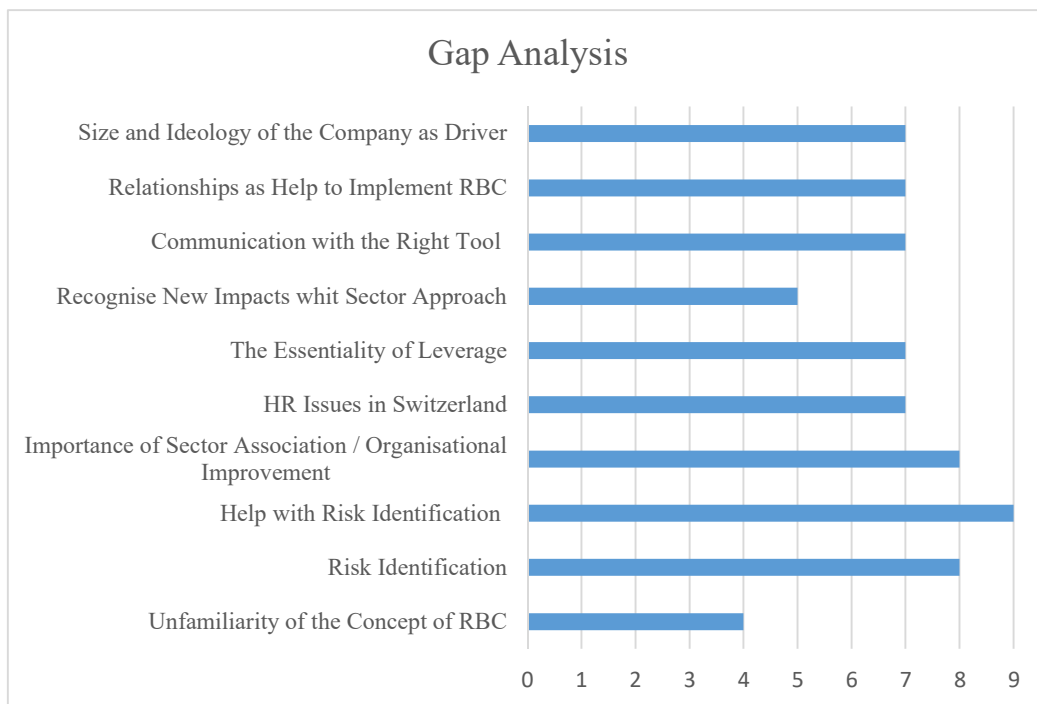


Figure 12: Identified HRDD Hurdles for Swiss SMEs

3.3 *Analysis B: Qualitative Online Survey*

Based on analysis A, an online survey has been constructed to confront a more significant sum of SMEs with the gaps identified. To compile a sufficient amount of data for the online survey all participants in the semi-structured interview have been asked to contribute data in the form of email addresses. Especially the experts who work in this environment are in possession of a sufficient amount of contacts. Unfortunately, none of them was willing to provide the data or distribute the online survey due to the effects of the coronavirus. Furthermore, Swiss SME associations were asked to participate and distribute the survey based on their large amount of data of SMEs who might not be particularly interested in the subject of RBC. By including some of the uninterested SMEs, the outcome of the survey would have been more significant. Unfortunately, also they declined due to the same reason. Since the participation and opinions of SMEs play, an essential role for this thesis, a small number of addresses were extracted from several internet sources to test the results extracted from the interviews. By the end, the survey was distributed to 150 addresses out of which 11 responded. It is therefore noted that this amount has no academic relevance; however, the responses are qualitative interesting and could lay a foundation for further research. To assure that each participant of the online survey understands the topic in question, namely HRDD, the survey provided a small and precise explanation of the topic at the top of the survey.

3.3.1 *Empirical Framework*

To assure academic relevance, the purpose of the first few questions was to integrate the participants into size, sector and industries. Size is here referring to annual turnover and the number of employees. This information is important to distinguish different opinion according to their resources. The main goal of the overall thesis is to facilitate a standardised approach which is why a variety of participants is highly welcomed. Additionally, since it is proven that the structure and organisation of the company can have a large influence on how the topic of RBC is perceived, this online questionnaire's purpose is to underline the answers given in analysis A. It became clear in the semi-structured interview that the knowledge of SMEs regarding social responsibility and their human rights risks might not be sufficient enough to ask detailed questions. Due to this reason, the questions stated in the online survey follow a rather simple structure to get a broader image of the knowledge of the participating SMEs. The questions asked can be found in the appendix.

3.3.2 *Participants*

As can be extracted, the participants of the online interview differ in size, industry and sector. This diversity lays a promising foundation which could reveal that either all companies identify the same hurdles which would demand a standardised approach or different properties require different solutions. On the contrary, the questions in the first analysis have not taken into

consideration different sizes and properties of SMEs but seen SMEs as one stakeholder group, which is why the online survey could help give companies with different means a voice. Table 2 below displays the characteristics of the participating companies and lists them from J – T continuing the order from analysis A.

| Participants | Number of Employees | Annual Income | Sector | Industry |
|--------------|---------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| J | <10 | > 1'000'000 CHF | Industry and manufacturing | Manufacturing of goods |
| K | <10 | 500'000 CHF - 1'000'000 CHF | Services | Energy supply |
| L | <10 | 500'000 CHF - 1'000'000 CHF | Services | Others |
| M | 10 - 49 | > 1'000'000 CHF | Services | Information and communication |
| N | 50 - 249 | > 1'000'000 CHF | Services | Other services |
| O | <10 | 250'000 CHF - 500'000 CHF | Services | Construction industry |
| P | 10 - 49 | > 1'000'000 CHF | Industry and manufacturing | Information and communication |
| Q | 50 - 249 | > 1'000'000 CHF | Services | Arts, entertainment and recreation |
| R | 10 - 49 | 500'000 CHF - 1'000'000 CHF | Services | Other services |
| S | 10 - 49 | > 1'000'000 CHF | Industry and manufacturing | Others |
| T | 50 - 249 | > 1'000'000 CHF | Industry and manufacturing | Manufacturing of goods |

Table 2: Target Audience Analysis B

As can be seen in the table above the companies with employee numbers below ten and within 10- 50 share an equal amount of 36% participation. Only three companies count more than 50 employees. This share helps to find the most simplified solution for the SMEs with the lowest amount of resources. Furthermore, as expected, the majority with 63% work in the tertiary sector, and overall there are eight different industries represented.

3.3.3 Outcome of the Online Survey

The first question about how vital RBC is for their company's value proposition received a highly positive response with 100% of the participants proclaiming the importance of the topic as five out of five. This engagement suggests that RBC is generally embedded in the core business of the participants' companies. Interestingly, a majority of 63% than stated that they have implemented not only ecological but also social policies within their company, whereas, the other 36% confirmed that they have only implemented policies concerned with ecological topics. With 75%, the majority of companies who have only implemented environmental responsibility into their policies are micro-companies. The larger SMEs with more than 50 employees all stated to have implemented both topics into their policies.

Further, with 81% the majority of the companies confirmed that they are aware of the Swiss Coalition for Corporate Justice (SCCJ) which underlines that the questioned companies are well aware of RBC and all the controversies around it. Nevertheless, there have been two participants from the group with less than ten employees who later stated that they do not know what a HRDD process is. This response suggests that knowing about the initiative does not entail knowing about what the initiative includes. Despite that fact, over 81% of the companies assured to be aware of what a due diligence process is.

Since analysis A suggested that Swiss SMEs are not aware of their risks, the next question aimed to figure out if the companies perceive any risk to actually or potentially violate any human rights risk with their business operation. A majority with 54% answered that they do not have any risks whereas, an additional 27% stated that they have close to no human rights risk. Only one company, namely J, stated that their business operation involves a high risk of adverse human rights impacts.

The next question aimed to tackle the identified gap in knowledge acquisition. The participants, therefore, receive a range of option how they would like to be informed about topics such as HRDD. The majority, with 45% stated that they preferred receiving the information from organisations or NGOs who are familiar with the topics. Examples for such organisation, in this case, would be Global Compact or Öbu. Surprisingly, three SMEs, of which two were micro-companies, stated that they would prefer researching the topic on their own. Despite this fact that all three of them are members of Öbu. Lastly, only 18% of the participants would choose to either receive help from a sector association or the state government. Apart from their first choice of the initial informant, over 90% would appreciate receiving support from the state government in the form of tools and information.

Based on the result that SMEs need a certain amount of internal motivation to implement a due diligence process, the next question addresses if the companies are currently interested in dealing with the topic of RBC. This question has been chosen to see how the coronavirus affected their motivation. Very positively, over 63% stated that they are currently interested to either have their supply chain assessed or they have already implemented an assessment. This outcome underlines the statement of interviewee F who stated that: “Many SMEs have now experienced how fragile their supply chains are, which might now affect their mind-set”. Only 18% of the participants have specifically stated that due to the coronavirus, this would currently not be an option for them, and another 18% do not show any interest at all.

The 36% who have answered the previous question with yes, received a follow-up question about how much time they are willing to spend for a first HRDD assessment. This question is of importance to receive a benchmark that can be used to conceptualise a possible tool. The underlying assumption here being that there is no need for a tool that demands time from the

SMEs they are not willing to spend it. It turns out that a majority is only willing to spend up to an hour for a first assessment whereas, 25% would take up to 5 hours, and another 25% is willing to contribute as much time as needed. The ones who answered the question with “no” explained that they either do not perceive to have any risks or are currently not able to do an assessment due to lack of resources or the coronavirus.

When being asked, in what form the companies would prefer support for a HRDD process, a majority of 72% perceived online tools to be the best option whereas the rest stated that simple brochures would be helpful for them.

By the end of the online survey, the participants received the chance to address their personal opinion and concerns regarding the topic of HRDD. Even though this was not mandatory, a vast majority decided to share their concerns. The majority here referred to the lack of resources they have as SMEs. Further, one participant supplemented, that there is no chance for them to assess their supply chain sufficiently since it is just too complicated. Another participant explained that it is challenging to receive products with the right certifications or labels at the right time.

4 Discussion of Findings

This part of the thesis evaluates the findings of the empirical analysis. It compares them to the existing literature to find commonalities and differences between the existing frameworks and the needs of SMEs. In order for the discussion to be structured comprehensively, this part follows the order of the research questions and answers each step by step.

4.1 *In What Form are Swiss SMEs Capable to Implement the Existing Human Rights Due Diligence Process?*

This section outlines the idea of the bottom-up approach of the HRDD process for Swiss SMEs. Therefore, it is explained what measures can be implemented by any size of SME. This approach then suggests that there is a most basic process that can be adopted by each and every company, regardless of the number of resources. This basic approach does not guarantee the most effective HRDD process, but rather creates a foundation that can be incrementally enhanced to achieve sufficiency in the long-term. Hence, the following section does not suggest solutions to the evaluated gaps but rather create a baseline which can be built upon.

When it comes to embedding RBC into policies, SMEs certainly struggle with the concept of human rights and its applicability. The OECD guidelines state that a company should implement the due diligence process according to their capabilities and resources. Analysis A has clearly shown that the topic of BHR represents an abstract concept that must be framed or presented in a way that SMEs understand it. The SME representatives clearly showed difficulties to distinguish the topic of environmental sustainability and social responsibility. The answers of the experts have also confirmed this. Especially, interviewee B has consistently mentioned the importance of translating the OECD guidelines in a way that SMEs can understand the concept. This translation is essential since it became clear how important it is that the managing position of an SMEs is convinced to implement RBC. Without these two constraints being resolved, it proves to be unlikely that SMEs will continue with further steps of the HRDD process. Also, one particular hurdle that came up at each measure is the quantity of information. To communicate a concise message to Swiss SMEs, the frameworks must be adapted in a way that they have the chance to assess each measure by itself. Hence, displaying the OECD HRDD framework with all its six measures at once is perceived as counterproductive. Swiss SMEs are capable of implementing RBC policies into their mission statement, vision or a code of conduct. These tools are already being used by all the participants in analysis A and B. Therefore, these documents should be the central point to focus on regarding the first measure.

Also identifying and assessing potential or actual human rights risks is a measure SMEs are capable of implementing, however, with significant constraints. The depth of implementation depends on the size of the company. A common activity all SMEs interviewed have implemented,

is the assessment of their first-tier supplier by a physical questionnaire or a personal conversation. This procedure, however, requires the SMEs to know their risk, which has been proven to be unlikely. The OECD guidelines offer helpful suggestions regarding measures that can be implemented to accomplish a sufficient process. Nevertheless, the interviewees have confirmed that the amount of information is counterproductive for SMEs. Hence, the questioning of supplier and stakeholder is not only a natural process for SMEs but also sets a solid foundation for their risk assessment. The additional guidelines then offer a great reading to incrementally increase the involvement of an SME with their value chain. It must be noted that the analysis has shown that small changes in the size and resources of the company can result in more substantial capabilities to implement a more sophisticated process. This property supports the OECD's suggestion to adapt the involvement according to the resources available.

Analysis A proves that with every HRDD measure an SME implements, the issue assessed in the prior measure acts restraining. This restriction means that each measure must be resolved first before an SME can continue to the next. Hence, the implementation of the third measure can only be commenced if the risk is sufficiently assessed and the adverse impact identified. Based on the result of the semi-structured interview, SMEs do not perceive to have enough leverage to influence their suppliers. Nevertheless, the process of using leverage is feasible for SMEs. The analysis has shown that engaging with suppliers and stakeholders is a standard measure SMEs already use. Unfortunately, the lack of sufficient leverage can quickly result in the disengagement of a business relationship which has an economic downside for the SMEs. Therefore, simple engagements with the value chain of an SMEs is feasible; however, without increasing sufficient leverage, the idea and effect of the third measure will stagnate in the long-term.

Also, the second last measure of tracking the implementation of an SME has shown to be feasible. The process based on the OECD guidelines is perceived simple by the interviewees and should not result in any hurdles if the measures prior were comprehensively addressed. As well as in measure two and three, the effectiveness of the fourth measure depends on the sufficiency of the risk identification. This fourth measure mainly consists of readdressing the previous risk assessment steps. Hence, if measure one, two, and three are applied according to the SMEs capabilities, this fourth implication will not hinder the applicability of the overall process.

Lastly, communicating efforts and responsibility is a measure the interviewed SMEs are already engaging in. With simple tools such as certifications and labels, verbal communication, and disclosure of RBC efforts on the SME's website, this step is proven to be feasible and is already well instated. According to the company's size and resources, this process can then be incrementally enhanced in the long-term. The empirical analysis has clearly shown that especially labels and certificates are useful tools since it does not only show engagement but also facilitates the due diligence process by handing down the auditing to the certifier.

Overall, the empirical analysis has proven that the OECD HRDD process is a sufficient tool for SMEs as long as it is adapted to their circumstances. If the framework can be adapted to be used by micro-companies, it can then be incrementally developed for different sizes and specifications and lays a standardised approach to tackle RBC issues. Concluding it can be stated that the empirical analysis has proven, that the OECD HRDD process is a sophisticated process that can be implemented by every company and therefore offers a standardised solution that can act as the centre of the BHR discussion.

4.2 What Provides a Comprehensive Support for Swiss SMEs to Help Implement a Human Rights Due Diligence Process?

As a result, from the empirical analysis, the three main issues that must be tackled to provide sufficient support for Swiss SMEs have been identified. Firstly, the flow of information, secondly, the coordination of supporting associations and private organisations, and thirdly, an appropriate tool that can be used by any size of Swiss SME.

The analysis has shown that information on the subject of RBC can be overwhelming for SMEs and are not sufficiently coordinated. SMEs need one framework as a baseline to which they can always relate. Since the HRDD process is proven to be applicable for SMEs, it would act as a sufficient standardised framework that can be communicated by all relevant organisations and associations. Further, there is no need to overcomplicate the process by referring to additional information like the origins and related literature. Rather the focus must be set on the phrasing of the HRDD process in a way that can be understood by every size of SME. In this sense, not only the language is essential but also using examples and phrases that can be understood by everyone. The empirical analysis has shown that SMEs have already implemented specific RBC measures according to their capabilities. Some of these measures, which were discussed in the previous section, are closely related to the measures described in the HRDD process. Due to this reason limiting the initial information for SMEs can result in enormous support to help them assess their value chain. Information overflow, therefore, is seen as counterproductive. Furthermore, interpreting and researching all the current information on RBC and essentially HRDD is seen as not being the responsibility of small business owners. Not only experts in the field of RBC but also the Swiss SMEs mutually stated that the necessary information must be provided sufficiently and understandably. This step also requires to translate the existing tools and frameworks, as the essential literature and tools are provided in English. This brings us to the next supporting measure.

The conducted interviews, as well as the online survey, have shown that SMEs perceive their efforts as unrecognised and complain about the lack of support. Mostly, support is being desired from sector associations and the state government. The data has shown that depending on where the SMEs currently enjoy membership, they suggest different actors to be responsible for the dissemination of information. Despite the different opinions, all of the participants of the empirical analysis have stated that the states duty to protect human rights is not embraced enough. Further, the desire for support from associations and organisation is mentioned not only in one but all of the measures. Sector associations are playing a key role to facilitate the risk assessment, knowledge sharing and enhance leverage and therefore are essential for the Swiss SMEs. Whereas sector or industry associations provide leverage and operational support, organisations such as Öbu or Global Compact Switzerland are seen to be essential to provide the know-how. Figure 13 demonstrates that the information flow for Swiss SME is somewhat biased. The indirect flow of information describes the knowledge exchange between the different actors. However, this exchange is often from one party to the other and not distributed to each entity equally. On the other hand, the direct flow visualises the information which the different actors communicate to the SMEs. According to the empirical results, this information flow is then inconsistent and can differ based on the sender's interest. In this form of organisation, each actor has individual freedom to provide the information he perceives as essential, supplementary to the information the actors share mutually. These differences in information can be helpful for companies that have incorporated a basic HRDD process into their business structure and are looking for the next increment. For SMEs, this is the reason for the overflow of information.

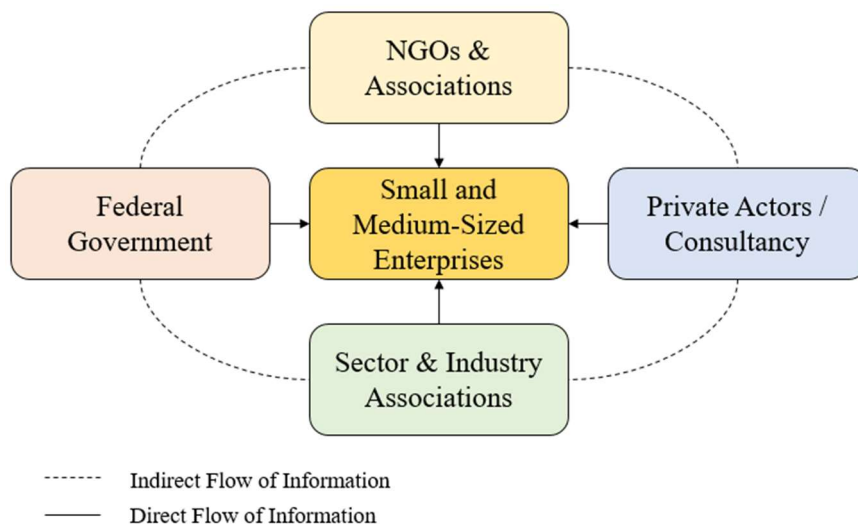


Figure 13: Current Organisational Structure of RBC Communication to Swiss SMES

Based on the responses of the interviewees, the structural flaw could be resolved by reorganising the information channel and create a basic foundation about what needs to be conveyed to Swiss SMEs. By enhancing the structure, a concise message can be communicated to the SMEs and the amount and complexity of information handed down to the SMEs can be reduced. Figure 14 offers a simple visualisation on how the information could be handed down to the SMEs. A similar example can be found in the Netherlands, where the Agreement on International Responsible Business Conduct (IRBC) serves this purpose. This organisation proves that such structure is feasible and provides a single contact point.

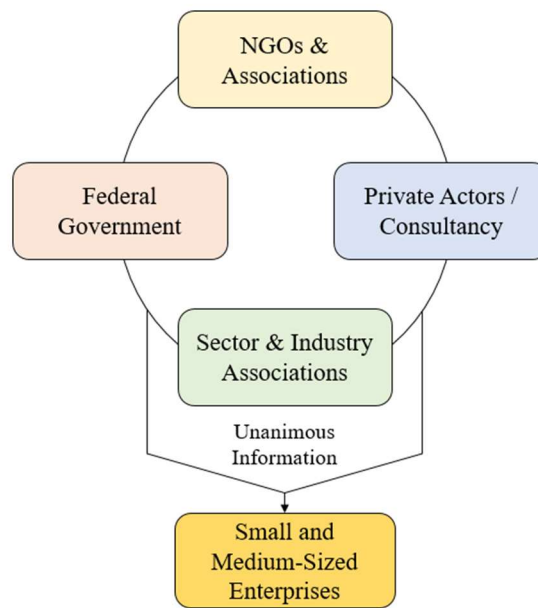


Figure 14: Improved Organisational Structure of RBC Communication for Swiss SMEs

Only as all the actors have agreed upon a concise message, the last supporting measure can be tackled. Developing tools to facilitate the understanding of this complex topic is seen as the desired action. The study has shown that the tools needed should mainly focus on the identification of risks. Measure two, three, and four could be largely facilitated if Swiss SMEs have the option to assess and compare their risks. Again sectors association could play an important role to provide information about the risks of their members. The reason why sector associations play a central role is because of the sheer amount of SME members that are not particularly interested in RBC but are exposed to the same risks as all the others. The tool must be structured in a way that SMEs can understand them contextually. Since the amount of information of a due diligence process can be overwhelming, the tool should be conceptualised that SMEs can address one specific measure at a time, without being reminded that there will be additional measures with supplementary information. The continuity of the process has proven that there is no need to tackle the next measure if the prior one has not been carried out to the extent the SME can afford. Summarised, the information must be presented incrementally, and in

a language they understand. This facilitation refers to the fact that the tool should outline, with each measure, what SMEs are currently undertaking and how their actions can be enhanced to ensure a sufficient HRDD process. Furthermore, references to guidelines or frameworks of the UN, ILO or OECD are not particularly important in the beginning and can be kept to a minimum.

In conclusion, if SMEs can be provided with concise, unanimous information from all the mentioned actors, having their leverage enhanced by the help of sector and industry associations, and are being provided with a tool that not only helps identify their risk but guides them through the due diligence process, the HRDD process can be significantly facilitated. This standardisation will also lead to the easing of the entry barrier to the HRDD process and can end up in the effect that accessibility leads to more extensive participation.

4.3 What Motivates Swiss SMEs to Implement a Human Rights Due Diligence Process?

Shortly into the conduction of the interviews, it became clear that the term HRDD in this research question has to be supplemented by referring to RBC in general. The research has shown that businesses do either act out of internal or external motivation. To achieve any results regarding the topic, meaning to convince SMEs to implement RBC, either one of the motivations must be triggered. According to analysis A, Swiss SMEs mainly act out of internal motivation which is strongly connected to the ideological attitude of the business owners. This research question has been assessed by using existing empirical studies that provide external motivation factors and questioned the interviewees if they perceive these motivators as convincing. One of the essential external motivators has been distinguished to be the enhancement of relationships to employees and society. The argument of the present empirical study suggests that RBC contributes to strengthening relationships with civil society and their workforce, which is not in doubt at this moment. Nevertheless, analysis A has shown that SMEs are not mainly motivated by contributing to a more responsible work environment or civil society but rather stay competitive on the labour market. Labour market competitiveness was mentioned by most of SME representatives to be a significant benefit for them. By being socially responsible and ecologically sustainable, they attract a young talented workforce. This attractiveness is an indicator to whom the subject of RBC must be addressed. The participants of the empirical analysis have clearly stated that the topic of RBC is more polarised than ever and slowly moves in the right direction. There is no doubt that the mass of people and institutions involved in the subject of BHR, as well as, environmental sustainability are responsible for the overall change. Hence, the future workforce and the engagement of students offer a great platform to influence the long-term outcome of the topic. This finding supports the underlying assumption of this thesis that a bottom-up approach where the RBC topic is strongly communicated to the mass, in Switzerland namely the SME community, would help influence the overall economy and not the other way around.

Secondly, the empirical analysis has shown that from all the motivational factors described in the existing literature, public procurement acts as a sufficient motivator. Most of the questioned SMEs were aware that the federal law for public procurement has been revised in July 2019 and stated that this has already been either beneficial for them or other businesses they knew. By having implemented some sort of RBC, these SMEs had a clear advantage when the law came into force, and the SMEs stated that the first-mover advantage is a great external motivator. It must also be noted that a few SME did not know about this change of regulation and independently mentioned that support regarding public procurement would be a step in the right direction. A regulatory change, in general, is seen as very useful by all the participants of the empirical analysis. Apart from public procurement, also tax incentives are seen as the future of the motivational topic. One factor that plays a central role in both of the two external motivators mentioned is the future development of RBC. This development can also be referred to as a trend. The increasing involvement of private or public actors like the state government, private companies, associations, and organisations is perceived as the central role to develop standards and norms. On the international landscape, it has been observed that an increasing amount of Federal Governments have started to assess the implementation of mandatory HRDD. France, the UK, the United States and the Netherlands being in the centre of discussion. Since this development acts an external motivation, the situation around the EU legislation for mandatory HRDD can be particularly influential for the Swiss business environment and especially for SMEs. Particularly, after the final report by Smit et al. (2020) revealed that voluntary measures have no significant effect. Whereas the Federal Government of Switzerland has stated that they want to pursue the implementation of voluntary measures. As the EU is the largest export market for Swiss companies, the change in regulation will most certainly affect many Swiss SMEs who either export or obtain goods from the EU. If the mandatory due diligence legislation is adopted, the Swiss SMEs who are already following RBC will benefit primarily. On the other hand, if the EU legislation in 2021 is adopted, it is of most urgency for the Swiss Federal Government to follow the European guidelines. Interviewee D stated: “It is of great interest to the EU to develop a standardised approach for a HRDD and it would only be logical to include none EU members like Switzerland”. This statement was made before the EU has confirmed the legislation, and it has turned out to be right. Hence, the dissemination of this information can trigger the external motivation for Swiss SMEs, and it is in the responsibility of the mentioned actors to distribute this information unanimously.

4.4 What are the Future Challenges and Opportunities for Swiss SMEs Regarding Human Rights Due Diligence?

HRDD has been slowly evolving over the last couple of years and has mainly aimed to involve large MNEs to implement the five measures discussed. For an economy like Switzerland, where the business landscape consists of a vast majority of SMEs, this focal point must be adjusted. Swiss SMEs who implemented a due diligence process or incorporated RBC into their business operations, in one way or the other, are currently put in a disadvantageous position on the economic playing field. According to the empirical analysis and especially the experts, this will not change as long as the majority of the private sector does not demand it. Especially, interviewee A mentioned: “The Swiss government has no motivation to act as long as the majority of the private sector is not convinced of the idea”. Hence, the major challenge for Swiss SMEs is to support the development of HRDD without receiving any immediate benefits. The continuing interaction between associations supporting RBC and SMEs is crucial to adjust the HRDD process to their specifications.

Nevertheless, opportunities and benefits are in mid-term prospects. The commitment of the NAP to support SMEs will undoubtedly help to facilitate the HRDD process for SMEs if the significant hurdles and gaps have been distinguished and decided to be acted upon by the SECO. As stated by the SECO representative, they are currently working on a tool which could help facilitate the risk assessment as proven by the empirical analysis. Furthermore, they will increase involvement in events that aim to make companies more aware of HRDD. This increasing support will help the SMEs who are already involved in the subject to make their operations more efficient; however, will not have any effect on the SMEs that are not interested in the topic. Further, as could be seen with the change of the public procurement law in Switzerland, responsible SMEs have started to gain advantages over their competitors. The same effect is likely to occur when the EU adopts HRDD legislation. Since the legislation might make the process mandatory for any size of company Swiss SME exporters could benefit largely over their competitors and finally make use of the long-anticipated first-mover effect. The effect of the EU on the Swiss economy is immense and demonstrates the strength of the mass again. The number of people and entities involved in this topic will change the landscape of HRDD. It can be seen by the example of leverage, the attraction of the future workforce, or the pressure of the EU on the Swiss economy. Therefore, the sheer amount of Swiss SMEs has the potential to influence the overall development of HRDD. This finding concludes that the bottom-up approach can be practical, and it is in the responsibility of the superior authorities to accelerate this development.

5 Conclusion

The existing literature on the HRDD process offers a large and complex amount of information on how the process can be implemented to a business' operation. Since the Swiss company landscape consists of a vast majority of SMEs, it was seen as necessary to assess the applicability of the existing frameworks according to the size of a company. This thesis has successfully identified the procedural issues that Swiss SMEs experience when trying to implement the OECD HRDD framework and highlights solutions. If these hurdles are not taken into account, it can result in severe consequences for the Swiss economy due to the structural changes in the environment around RBC. The topic of BHR receives increasingly more momentum. Notably, the EU deciding to assess mandatory HRDD can cause these economic consequences for Swiss SMEs, as the EU is their largest export partner.

The main hurdles identified are the amount and complexity of information disseminated to Swiss SMEs. This overflow of information contributes to the staggering fact that Swiss SMEs are barely aware of their human rights risk and impacts. Firstly, they receive a variety of information depending on which organisation they consult, and secondly, the same overflow of information exists when they conduct their own research with existing online literature. Due to this reason, there must be support to evaluate an SMEs adverse impact and risk. The topic of human rights suggests that the sheer amount of people it concerns requires a standardised solution. Thus, the thesis recommends the OECD HRDD process to be the centre of the RBC topic, where it must be ensured that the process is applicable and understandable for all sizes of companies. By reorganising, structuring and adapting the process to the needs and capabilities of SMEs as outlined by the findings, the involvement of the SMEs will help increase the importance of human rights for Swiss enterprises of any size. The key concept referred to here is the numbers of actors involved with a topic. The movement of environmental responsibility has shown that the more people support a topic, the faster it evolves. As interview A correctly stated, "Neither the government nor the SME associations will increase involvement as long as the private sector does not want it". This effect can be countered by involving SMEs, which is why this thesis suggests the bottom-up approach where more support should be directed to the mass of people. This measure will lead to the fact that larger companies are being pressured to follow. When it comes to business terms this effect can be referred to as leverage which is not only stated by the OECD to be of high importance but also proven by this thesis to be essential for SMEs. Thus, the more companies involved in RBC, the more SMEs will feel empowered to enforce their buying power.

Furthermore, international pressure regarding mandatory HRDD is increasing. As seen by the example of the EU, a new regulation in the near future is feasible. It is therefore in the responsibility of the overarching associations and the Federal Government to prepare the Swiss

SMEs for such event. Hence, the simplification and adaptation of the HRDD process to the resources of Swiss SMEs becomes more important ever.

This thesis has, for the first time, aimed to specifically adapt the HRDD process to the specifications and concerns of Swiss SMEs. The applied methodology has achieved to identify a broad picture of issues that must be resolved to enable SMEs to implement the process sufficiently. Nevertheless, when it comes to the concerns, there is still an existing gap. Ultimately, this thesis has achieved to involve a sufficient number of participants from different sectors and industries to receive a broad picture of concern. However, to achieve a detailed analysis there must be further research that involves a significant amount of companies from all sectors and industries, and more importantly, it requires feedback from companies who are not particularly interested in the topic of BHR. Only by doing so, the amount of SMEs which is needed to create the movement effect can be ensured.

5.1 Limitations of the Study

Whereas it was possible to carry out the semi-structure interviews as planned, the online survey had to experience some limitations. The online survey aimed to offer Swiss SMEs the opportunity to communicate their concerns about the HRDD process and to underline the empirical results of this thesis. The involvement of the subjects in question was seen as an essential part this thesis could have contributed to the existing literature. To ensure a broad spectrum of answers in this research paper, different sources have been asked to provide reliable data in the form of email addresses. Mostly, associations and organisations who were either concerned with Swiss SMEs or RBC have been asked to provide the addresses where the survey could have been sent to. By doing so, the sample size would have contained companies that are interested in the topic and some that might not have been. Unfortunately, none of the entities asked was willing to provide any data or to distribute the survey. The reasoning being the Covid-19 pandemic which severely hit the Swiss SMEs environment. According to the people asked for data, the Swiss SMEs currently have more significant problems and no time to fill out an online survey. Furthermore, some organisation asked, had already conducted own surveys regarding other topics and did not want to overload their members. Due to this reason, the online survey was sent out to only a small number of companies whose data was randomly collected on the websites of organisations and associations whose members are concerned with RBC. In a first step, it was planned to send out the survey to a first batch of companies to elaborate the response rate. With 150 collected addresses, the response rate was at only 7%. Due to this reason, no further surveys were sent out since there was no capacity and resources to collect enough addresses to ensure a significant outcome.

Even though specific issues regarding the feasibility and applicability of the HRDD process could be identified, it was not possible to establish a new adapted framework that could

have facilitated the implementation of the HRDD process. The semi-structured interviews have offered some insights on how SMEs operate. However, to establish a first draft of a simplified HRDD process, more data would have been needed. Especially on different processes and on management systems Swiss SMEs currently use to identify a number of procedures which could be adapted to the HRDD process. A comprehensive online survey could have helped to gather the necessary information. However, as already stated, the lack of data ruled out the academic relevance of the survey.

6 *Recommendation for Further Research*

This thesis has shown that the HRDD process as suggested by the OECD is a feasible and well-structured process for Swiss SMEs, if adapted to their specifications. Based on the findings and limitations of this research paper, it is therefore recommended:

- That all superordinate entities such as the Federal Government, Öbu, Global Compact Switzerland, FocusRights, sector and industry association, and other involved organisations agree upon one unanimous and concise framework or guidance to disseminate to the Swiss SME landscape. Further, it must be ensured that industry and sector association are fully incorporated in the organisational structure since they can contribute to increasing the leverage of the SMEs, which is proven to be essential.
- That future risk assessment tools, introducing the HRDD process to Swiss SMEs are structured incrementally. Hence, it should go through each of the five HRDD measures steps by step and only proceed if one is wholly integrated. Further, the steps must be phrased in a way that SMEs can comprehend the nature of the process and the idea of BHR. This incrementalism is important for the tool the SECO is currently establishing but also for the existing tools such as the one from FocusRights.
- That future research regarding HRDD for Swiss SMEs involves a sufficient amount of SMEs to evaluate their concerns and define their lack of resources. It is essential that the participants of future research are not particularly interested in the subject of RBC since they make up the majority of the Swiss SME landscape. A large amount of feedback is seen as helpful to find a well-fitting solution.
- That future research concentrates on the procedures and management systems Swiss SMEs have implemented. By identifying what processes are currently established in Swiss SMEs, a more precise evaluation can be ensured to adapt the HRDD framework to their specifications. This analysis can be done by undertaking a large online survey which would need the involvement of all sector and industry associations.

7 List of References

- Bağlayan, B., Landau, I., McVey, M., & Wodajo, K. (2018). *Good Business: The Economic Case for Protecting Human Rights* (p. 98). https://www.researchgate.net/publication/329828724_Good_Business_The_Economic_Case_for_Protecting_Human_Rights
- Bales, K., Hesketh, O., & Silverman, B. (2015). Modern slavery in the UK: How many victims? *Significance*, 12(3), 16–21. <https://doi.org/10.1111/j.1740-9713.2015.00824.x>
- Boje, D. M., & Khan, F. R. (2009). Story-Branding by Empire Entrepreneurs: Nike, Child Labour, and Pakistan's Soccer Ball Industry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(1), 9–24. <https://doi.org/10.1080/08276331.2009.10593439>
- Burtscher, M. (2018, August 20). *Mehrheit will verantwortliches Handeln von Schweizer Firmen auch im Ausland*. Aargauer Zeitung. <https://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/mehrheit-will-verantwortliches-handeln-von-schweizer-firmen-auch-im-ausland-132942296>
- Business & Human Rights Resource Centre. (2020, April 30). *National movements for mandatory human rights due diligence in European countries*. <https://www.business-humanrights.org/en/national-movements-for-mandatory-human-rights-due-diligence-in-european-countries>
- Curran, V. G. (2017). Harmonizing Multinational Parent Company Liability for Foreign Subsidiary Human Rights Violations. *Chicago Journal of International Law; Chicago*, 17(2), 403–446.
- Daub, C.-H., Winistörfer, H., & Weber, M.-C. (2016). *Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz* (p. 12). https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/wirtschaftskonsum/externe-studien-berichte/Umweltziele_Unternehmen_Schweiz.pdf.download.pdf/Schlussbericht-Umweltziele-BAFU_20161102_FINAL.pdf

- De Schutter, O., Ramasatry, A., Taylor, M. B., & Thompson, R. C. (2012). *Human Rights Due Diligence: The Role of States* (p. 93).
https://en.frankbold.org/sites/default/files/publikace/human_rights_due_diligence-the_role_of_states.pdf
- Deloitte. (2016). *The Millennial Survey 2016* (p. 27).
<https://www2.deloitte.com/al/en/pages/about-deloitte/articles/2016-millennialsurvey.html>
- Directorate for European Affairs. (2019). *Schweiz-EU in Zahlen* (p. 37).
<https://www.eda.admin.ch/dea/en/home/dienstleistungen-publikationen/schweiz-eu-in-zahlen.html>
- European Commission. (2016, July 5). *Public Procurement* [Text]. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement_en
- Fasterling, B. (2017). Human Rights Due Diligence as Risk Management: Social Risk Versus Human Rights Risk. *Business and Human Rights Journal*, 2(2), 225–247.
<https://doi.org/10.1017/bhj.2016.26>
- Fasterling, B., & Demuijnck, G. (2013). Human Rights in the Void? Due Diligence in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 799–814. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1822-z>
- Federal Office of Justice. (2016). *Eidgenössische Voksinitaitve 'für verantwortungsvolle Unternehmen- zum Schutz von Menschen und Umwelt'*. The Federal Council.
<https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/wirtschaft/gesetzgebung/konzernverantwortungsinitiative.html>
- Federal Statistical Office. (2019). *Struktur der Schweizer KMU 2017* (p. 32).
[/content/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.assetdetail.10287104.html](https://content/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.assetdetail.10287104.html)
- Fust, A., Fueglistaller, U., Brunner, C., & Graf, A. (2019, April 16). *Schweizer KMU: Eine Analyse der aktuellsten Zahlen*. OBT AG. <http://www.kmu.unisg.ch/kmu-zahlen>

- Götzmann, N., Bansal, T., Wrzoncki, E., Poulsen-Hansen, C., Tedaldi, J., & Høvsgaard, R. (2016). *Human Rights Impact Assessment Guidance and Toolbox*. 140.
- Graetz, G., & Franks, D. M. (2013). Incorporating human rights into the corporate domain: Due diligence, impact assessment and integrated risk management. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31(2), 97–106. <https://doi.org/10.1080/14615517.2013.771006>
- Hägg, C. (1984). The OECD Guidelines for multinational enterprises. *Journal of Business Ethics*, 3(1), 71–76. <https://doi.org/10.1007/BF00381719>
- Hallitsija. (2020, April 30). *European Commission promises mandatory due diligence legislation in 2021 – RBC*. <https://responsiblebusinessconduct.eu/wp/2020/04/30/european-commission-promises-mandatory-due-diligence-legislation-in-2021/>
- Hoff, A. (2019, June 10). Dutch child labour due diligence law: A step towards mandatory human rights due diligence. *OHRH*. <http://ohrh.law.ox.ac.uk/dutch-child-labour-due-diligence-law-a-step-towards-mandatory-human-rights-due-diligence/>
- Hülsewig, A., & Hülsewig, O. (2017). Der Dodd-Frank Act auf dem Prüfstand. *Wirtschaftsdienst*, 97(4), 282–289. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2131-4>
- International Corporate Accountability Roundtable, Dejusticia, & European Coalition for Corporate Justice. (2017). *A critical assessment of National Action Plans on Business and Human Rights*. <https://corporatejustice.org/news/2245-a-critical-assessment-of-national-action-plans-on-business-and-human-rights-2017-update>
- International Labour Organisation. (1998). *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*. <https://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang-en/index.htm>
- Littenberg, M. R., & Binder, N. V. (2019). *Dutch Child Labor Due Diligence Act Approved by Senate – Implications for Global Companies*. Ropes&Gray. <http://www.ropesgray.com/en/newsroom/alerts/2019/06/Dutch-Child-Labor-Due-Diligence-Act-Approved-by-Senate-Implications-for-Global-Companies>

- National Council. (2012). *Eine Ruggie-Strategie für die Schweiz | Amtliches Bulletin | Das Schweizer Parlament*. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/amtliches-bulletin/amtliches-bulletin-die-verhandlungen?SubjectId=32973>
- North, G., & Buckley, R. (2010, July). *The Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act: Unresolved Issues of Regulatory Culture and Mindset*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/259294695_The_Dodd-Frank_Wall_Street_Reform_and_Consumer_Protection_Act_Unresolved_Issues_of_Regulatory_Culture_and_Mindset
- OECD. (2000). *The OECD Declaration and Decision on International Investment and Multinational Enterprises: Basic texts*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/corporate/mne/theoecdguidelinesformultinationalenterprisesdecisionofthecouncil.htm>
- OECD. (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 Edition*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264115415-en>
- OECD. (2014, December 18). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises* [Text]. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/annual-report-on-the-oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_19990952
- OECD. (2017). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises in practice*. State Secretariat for Economic Affairs SECO. https://www.seco.admin.ch/seco/en/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Aussenwirtschafts/broschueren/oecd--Leitsaetze_in_der_praxis.html
- OECD. (2018). *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. OECD. <https://www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>
- OHCHR. (2012). *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights*. United Nations. <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf>

- OHCHR. (2016). *Guidance on National Action Plans on Business and Human Rights* (p. 36). UNWG. <https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx>
- OHCHR. (2020). *State national action plans on Business and Human Rights*. <https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx>
- Ruggie, J. G. (2008). Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(2), 189–212. <https://doi.org/10.1162/itgg.2008.3.2.189>
- Ruggie, J. G. (2013). *Just business: Multinational corporations and human rights* (First edition). W. W. Norton & Company.
- Rühmkorf, A. (2018). The Developing Legal Regulation of CSR in Global Supply Chains. In *Entwicklungen und Tendenzen der Wirtschaftswissenschaften*. Erich Schmidt Verlag.
- Sandeep, P. (2014, December 1). *With no basic facilities, Bhopal gas tragedy widows now pray for death*. Firstpost. <https://www.firstpost.com/india/with-no-basic-facilities-bhopal-gas-tragedy-widows-now-pray-for-death-1829267.html>
- Schüz, M., Heim, E., Winistörfer, H., Berger, V., & Weissert, S. (2012). *Swiss Corporate Sustainability Survey 2012: Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen*. <https://doi.org/10.21256/zhaw-966>
- SECO. (2019). *Making Success Sustainable Through Responsible Business Conduct—Human Rights Due Diligence of Swiss SMEs*. Federal Department of foreign Affairs FDFA. <https://www.nap-bhr.admin.ch/napbhr/en/home.html>
- SECO. (2020). *Swiss National Action Plan 2020–23* (p. 30). <https://www.nap-bhr.admin.ch/napbhr/en/home.html>
- Smit, L., Bright, C., McCorquodale, R., Bauer, M., Deringer, H., Baeza-Breinbauer, D., Torres-Cortés, F., Alleweldt, F., Kara, Ş., Salinier, C., Tejero Tobed, H., European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, British Institute of International and Comparative Law, Civic Consulting, & LSE. (2020). *Study on due diligence requirements through the supply chain: Final report*. https://op.europa.eu/publication/manifestation_identifier/PUB_DS0120017ENN

United Nations. (1948). *Universal Declaration of Human Rights*.
<https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>

United Nations. (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights*. United Nations.
<https://www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles>

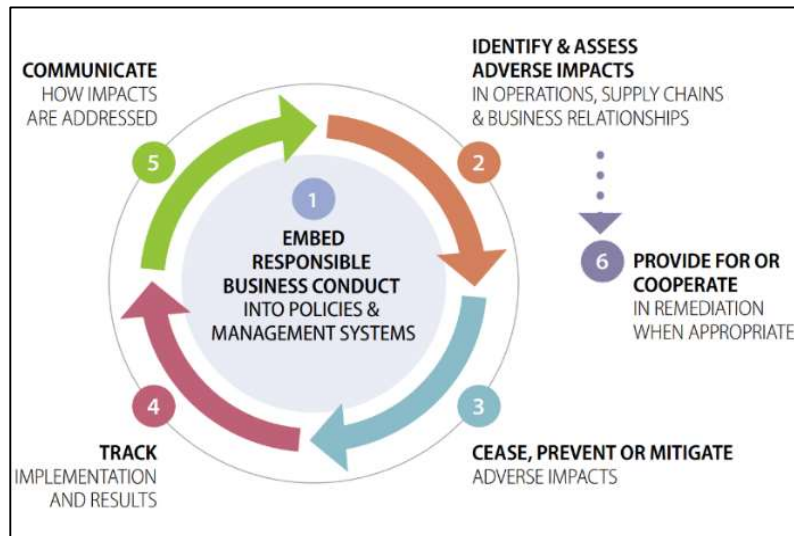
Woods, C., Chaplier, J., & Vargas, C. (2017, August 23). *Assessments of Existing National Action Plans (NAPs) on Business and Human Rights*. <https://corporatejustice.org/news/2245-a-critical-assessment-of-national-action-plans-on-business-and-human-rights-2017-update>

8 Appendix

8.1 Templates

8.1.1 Structured Interview

| Structured Interview |
|--|
| <p>The questions stated have the purpose to find a solution to answer of the question:</p> <p><i>What Provides a Comprehensive Support for Swiss SMEs to Help Implement a Human Rights Due Diligence Process?</i></p> <p>The Theory used in this questionnaire is mainly based on the OECD Due Diligence Guideline since the goal is to adjust this process to make it more applicable for Swiss SMEs (Point 6 will not be touched since I state in my Scope that the remediation pillar will not play part of the thesis). Secondly, the Brochure issued by SECO regarding the Due Diligence Process for SMEs will be used as a reference to identify where the brochure lacks in information and guidance. Lastly, the theory of “The economic case for protecting human rights” (Bağlayan et al., 2018) is used due to its economic evidence based approach regarding benefits of a Due Diligence process. Furthermore, the paper includes argument used by SECO underlining its relevance.</p> <p>To assure a sufficient structure throughout all interviews this questionnaire orients its process to the OECD Due Diligence Process seen below. Since, the questions are going to be asked in German the phrasing of the question will change based on what kind of person will be asked. Mainly differentiating between organisations and companies. The questions are structured to an extent that they can be answered by experts in a certain field of Responsible Business Conduct and also representatives of SMEs who have experience with the topic.</p> |



The subject of Sustainability and Responsibility applies to the following topics:

- *Human Rights*
- *Employment and Industrial Relations*
- *Environment*
- *Combating Bribery, Bribe solicitation and Extortion*
- *Consumer interests*
- *Disclosure*

The Interview will be separated into two parts:

1. The Due Diligence Process
2. The economic Case for Protecting human rights / Benefits

The Due Diligence Process

1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & management Systems

(In Richtlinien und Managementsysteme Verantwortungsvolle Unternehmensführung Verankern)

1. Beim Implementieren eines verantwortungsbewussten Geschäftsverhalten, spielen die internen Richtlinien eine zentrale Rolle. Dabei ist bekannt, dass einer der wichtigsten Punkte die Unterstützung der Geschäftsleitung ist. Abgesehen davon, was könnte Ihrer Meinung nach eines der grössten Hindernisse für Schweizer KMUs sein, solche Richtlinien einzuführen? Welche Vorgehensweisen sind bis anhin bekannt? Und, sollte es dazu eine genaue Vorgabe / Anleitung geben?

2. Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, supply chains & business Relationships
(In eigene Tätigkeiten, Lieferketten, und **Beziehungen mit Geschäftspartnern negative Auswirkungen Ermitteln & Bewerten**)

2. Damit man als Unternehmer seine Risiken kennt, muss man auch genau wissen, wo seine Produkte/Service herkommen resp., angeboten werden. In Anbetracht, das Schweizer KMUs 1 – 250 (1-10) Mitarbeiter haben können; Wie gut wissen Sie/diese Unternehmungen über Ihre Risiken Bescheid?
3. Falls sich Sie/eine Unternehmung zur Einführung einer Sorgfaltsprüfung entscheidet, wer sollte dies durchführen, da nicht jede KMU dieselben Abteilungen hat? Und was, wenn die KMUs nicht das nötige Wissen haben, wie man so etwas durchführen kann?
4. Ein Wort das bei dieser Thematik bezüglich einer Risikoanalyse immer wieder aufkommen kann, ist, «Sektor spezifische Risiken». Wie auch die OECD bereits für hoch Risiko Sektoren einen Leitfaden erstellt hat, könnte man dies zur Hilfe auch für die Schweizer KMUs erstellen? Jedoch heisst Sektor nicht immer gleich Risiko, wäre daher in einem solch diversifizierten Markt wie in der Schweiz mit vielen verschiedenen Produkte-, und Serviceanbietern eine Produktklassifizierung sinnvoller? (wie bringt man möglichst viele KMUs in eine Kiste)
5. Der Impact-Assessment Prozess involviert mehrere Aspekte und Vorgehensweisen (Informationsbeschaffung, Identifizierung von unbekanntem Risiken, Grad der Involvierung in Risiken). Ist es daher sinnvoll, dass man solche Prozesse komplett den unerfahrenen KMUs überlässt? Wie könnte man diesen entgegenkommen?

3. Cease, Prevent and mitigate adverse impacts

(Negative Auswirkungen Beenden, Verhindern oder Mildern)

6. Wenn man dieses Thema aufgreifen möchte, ist für mich gleich die erste Frage, wo schwächelt es bei Ihnen/Schweizern KMUs bezüglich Nachhaltigkeit und Eigenverantwortung am meisten. Den Fokus möchte ich hier auf die am Anfang genannten Objekte für Nachhaltigkeit und Verantwortung der OECD legen? Welche Menschenrechtsverstöße kommen bei Schweizer KMUs am meisten vor?
7. Punkt 3 des Due Diligence Prozesses ruft dazu auf die Auswirkungen abzuschwächen, zu verhindern oder gleich einzustellen. Dieser Punkt kann sich stark auf die Kostenrechnung Ihrer/der Unternehmung auswirken, da eine Einstellung der Leistungen dazu führt neue z.B. Lieferanten zu finden und die anderen zwei Punkte schwierig wirken, da KMUs so gut wie keinen Einfluss auf andere Unternehmungen haben (Leverage/Buyingpower). Was haben Sie/Unternehmungen bis Anhin eingeführt um den ethischen wie auch wirtschaftlichen Aspekt nicht als zu fest zu komprimieren? Wie könnte man KMUs bei dieser Entscheidung helfen?

| |
|--|
| <p>4. Track Implementation and Results</p> <p><i>Umsetzung und Ergebnisse rückverfolgen</i></p> |
| <p>8. Das Kontrollieren und Nachgehen des implementierten Prozesses ist essenziell für Unternehmungen um die Wirksamkeit zu prüfen und einen Lerneffekt daraus zu ziehen. Ein wichtiges Ziel davon ist auch Menschenrechts Verstösse zu finden, welche man das letzte Mal übersehen hat. Wie könnte Ihrer Meinung nach diesen Prozess vereinfacht werden?</p> |
| <p>5. Communicate how impacts are addressed</p> <p><i>Wie Auswirkungen begegnet wird, kommunizieren</i></p> |
| <p>9. Falls sich eine Unternehmung dazu entscheidet diese Mehraufwände (Due Diligence Prozess) auf sich zu nehmen ist es naheliegend, dass sie diese auch offen kommunizieren möchten. Zertifizierungen können hierbei eine grosse Rolle spielen. Wo sehen Sie hier Chancen oder auch Schwierigkeiten für Schweizer KMUs an solche Zertifizierungen zu gelangen? Wie finden KMUs die richtigen Zertifizierungen? Woher wissen diese, was dahintersteckt? (Sustainable Company by Expoevents, EU Ecolable, friendly workspace, fairtrade, cradle to cradle ect.)</p> |
| <p>The economic Case for Protecting human rights</p> |
| <p>Benefits KMUs can draw from RBC – Based on “The economic case for protecting human rights”</p> <p><i>Nutzen die KMUs aus einem verantwortungsbewussten geschäftsverhalten ziehen können</i></p> |
| <p>10. Es ist bereits nachgewiesen, dass ein verantwortungsbewusstes Handeln das Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Angestellten stärken kann. Auch für die Beziehung mit der Gesellschaft hat dies eine positive Auswirkung. Ist dies jedoch bereits genügend für <i>Sie/Schweizer KMUs</i> um auf ein solches Geschäftsmodell umzusteigen?</p> <p>11. Im Wirtschaftlichen Konstrukt von Staat und Privaten Unternehmungen wird das Thema «Wirtschaft und Menschenrechte» immer relevanter. Staaten implizieren bereits Menschenrechts orientierte Sprache in Handelsabkommen. Dies hat bereits dazu geführt, dass Einfuhrsteuern auf spezifische Güter oder Länder erhoben wurden. Was glauben Sie, wie Schweizer KMUs auf ein solches Argument reagieren würden?</p> <p>12. Was denken Sie zur Abhängigkeit zwischen der Grösse des Unternehmens, der Ideologie der Angestellten, und dem jährlichen Profit bezüglich deren Auswirkung auf die Bereitschaft ein verantwortungsvolles Geschäfts Model zu implementieren? Gibt es hier eine Korrelation, dass z.b. kleinere Unternehme involvierter in die Thematik sind oder im Gegenteil?</p> <p>13. Was ist Ihrer Meinung/Erfahrung nach, der grösste Nutzen für Schweizer KMUs, wenn Sie eine verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten einführen und damit einen Sorgfaltspflicht Prozess einführen? Auf was sprechen <i>Sie/Unternehmungen</i> besonders gut an, und auf was nicht?</p> |

Sorgfaltspflicht bezüglich Menschenrechte in Schweizer KMUs

Das Thema "Menschenrechts Sorgfaltspflicht" kann für viele KMUs in der Schweiz übervordernd wirken, dennoch besteht die Möglichkeit, dass man sich in naher Zukunft damit auseinandersetzen muss. Mit dem Ausfüllen dieser Umfrage geben Sie den Schweizer KMUs eine Stimme und helfen dabei die best mögliche Unterstützung für Sie zu kreieren.

Was ist Sorgfaltspflicht für Menschenrechte: Dieser Prozess beschreibt, wie eine Unternehmung in ihrem Arbeitsalltag stets darauf achten sollte, dass keine Menschenrechte durch Ihre Unternehmung verletzt werden. Dies kann bei der Herstellung oder Verkauf Ihrer Produkte vorkommen oder auch durch den Service den Sie anbieten. Dabei gehören Themen wie Gleichberechtigung, Arbeitssicherheit oder auch Kinderarbeit zu möglichen Risiken.

Falls Sie Fragen oder ein persönliches Interesse bezüglich diesem Thema haben, dürfen Sie gerne mit mir Kontakt aufnehmen

Vielen Dank

Gabriel Hermon
hermogab@students.zhaw.ch

* Erforderlich

Wie viele Personen sind in Ihrer Unternehmung tätig? *

- <10 Mitarbeiter
- 10 - 49 Mitarbeiter
- 50 - 249 Mitarbeiter
- > 250

In welchem Sektor ist Ihre Unternehmung tätig? *

- Landwirtschaft
- Industrie und verarbeitendes Gewerbe
- Dienstleistungen

In welcher Branche ist Ihre Unternehmung tätig? *

Auswählen

Wie viel beträgt der ungefähre Jahresumsatz Ihres Unternehmens?

- < 100'000 CHF
- 100'000 CHF - 250'000 CHF
- 250'000 CHF - 500'000 CHF
- 500'000 CHF - 1'000'000 CHF
- > 1'000'000 CHF

Wie wichtig ist Ihrer Unternehmung das Thema Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung *

Nicht wichtig = Das Thema hat zurzeit noch keine Relevanz in der Unternehmensführung / Sehr wichtig = Das Thema spielt eine Zentral rolle in der Unternehmung

- | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| nicht wichtig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | sehr wichtig |

Besitz Ihre Unternehmung eine Vision / Mission oder einen Code of Conduct welcher das Thema "Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte" beinhaltet *

- Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte
- Ökologische Nachhaltigkeit
- Menschenrechte
- Keines der beiden

Ist Ihnen der Begriff "Sorgfaltsprüfung" bekannt? *

- Ja
- Nein

Wie hoch ist das Risiko, dass Ihre Unternehmung einer Menschenrechtsverletzung beitragen, verursachen oder in Verbindung gebracht werden könnte? (Durch Ihre Dienstleistung, Produkt oder Ihren Betrieb) *

- | | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Klein | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Gross |

Falls Sie sich über das Thema Sorgfaltspflicht für Menschenrechte informieren müssten, welches wäre für Sie die geeignetste Informationsquelle/Anlaufstelle? *

- Der Bund
- Geschäftspartner / Kunden
- Selbstständige Nachforschung
- KMU Verbände
- Private Organisationen (Consulting Firmen)
- NGOs oder Verbände für Nachhaltigkeit
- Sonstiges: _____

Wissen Sie über die "Konzernverantwortungs Initiative" bescheid?

- Ja
- Nein

Wären Sie interessiert, herauszufinden, ob Ihre unternehmung Verbesserungspotential hätte, bezüglich dem Thema Menschenrechtsverletzungen in Ihrer Lieferkette? *

- Ja
- Nein
- Zurzeit nicht (Covid-19)
- Wird bei uns bereits durchgeführt

Falls, letztere Frage mit "Ja" beantwortet wurde: Wie viel Zeit sind Sie bereit für eine erste Analyse aufzuwenden?

- <10 Minuten
- 10 - 60 Minuten
- 1 - 5 Stunden
- 1 - 3 Tage
- So viel Zeit wie es benötigt

Falls, letztere Frage mit "Nein" beantwortet wurde: Was hindert Sie momentan daran sich mit dem Thema auseinander zu setzen?

- Kein Interesse
- Kein Nutzen
- Keine Zeit
- Keine Ressourcen
- Sonstiges: _____

Würden Sie Hilfsmittel vom Bund, bezüglich einer Menschenrechtssorgfaltspflicht begrüßen? *

- Ja
- Nein

Falls die letzte Frage mit "Ja" beantwortet wurde, in welcher Form würden Sie eine Unterstützung wünschen? *

- Informations Broschüre
- Online Ressourcen (Tools)
- Direkte Anweisungen
- Persönlicher Kontakt
- Sonstiges: _____

Wo sehen Sie Schwierigkeiten eine Menschenrechtsprüfung in Ihrer Unternehmung einzuführen?

Meine Antwort _____

8.2 Detailed Data

8.2.1 Analysis A / Keyword Analysis

| Q1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & management Systems | A | B | C | D | E | F | G | H | I | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Interest in RBC /Moral Duty | x | | x | | | | x | x | x | 5 |
| Senior Manger Approval | x | x | | x | x | | x | | | 5 |
| Code of Conduct / Global Compact | x | x | | x | | x | | | | 4 |
| Common Sense / Human Rights | | x | | x | x | | | x | | 4 |
| Issues with the Existing Guidelines | | x | | | x | | | | x | 3 |
| Leverage of SMEs | | x | x | | | | x | | | 3 |
| State Duty to Protect | | | | x | | | | x | x | 3 |
| Projecting Vision on Employees | | | x | | x | | | | | 2 |
| Never Seen the Brochure from SECO for SMEs | | | | | x | x | | | | 2 |
| Importance of International Guidelines UNGP | | | | x | | | | | | 1 |
| Standardisation | | | | x | | | | | | 1 |

| Q2. Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, supply chains & business Relationships | A | B | C | D | E | F | G | H | I | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Knowledge of SME about their Risks | x | x | x | x | x | x | x | | | 7 |
| Sector Associations | x | x | | x | x | | x | x | x | 7 |
| Help with Online Tools | x | x | x | x | | x | | | x | 6 |
| Sharing and Learning | x | | x | x | x | x | | x | x | 7 |
| Acquisition of Knowledge | x | x | | x | x | | x | | | 5 |
| The Responsible Person for the Risk Assessment | | x | x | x | | x | x | | | 5 |
| Help of Certificates and Labels | x | | x | | x | x | | | | 4 |
| Wording of the HRDD Guidelines | | x | | | | | x | | x | 3 |
| Purchase Swiss Based Products | | | x | | x | x | | | | 3 |
| Global Compact Switzerland / Öbu | x | | | | | | x | | | 2 |
| Interest to make an Assessment | x | | | | x | | | | | 2 |
| Opinion on Impact Assessment | | x | | x | | | | | | 2 |
| Risk Assessment | | x | | | | | | | | 1 |
| Trust in Suppliers | | | x | | | | | | | 1 |

| Q3. Cease, Prevent and mitigate adverse impacts | A | B | C | D | E | F | G | H | I | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| HR issues in Switzerland / Company | x | x | x | x | x | x | x | | | 7 |
| Leverage of SMEs | | x | x | x | x | x | x | | | 6 |
| Desire for State Support | x | | | | | x | x | x | | 4 |
| Online Tools | x | | | | | | x | x | x | 4 |
| Importance of Price | | | x | x | x | x | | | | 4 |
| Cease, Prevent, Mitigate | | x | x | | | x | | | | 3 |
| Price Competitiveness | x | | x | | | | | | | 2 |
| Supplier Code of Conduct | | | | | | x | | | | 1 |

| Q4. Track Implementation and Results | A | B | C | D | E | F | G | H | I | Total |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Sector Association Approach | x | x | | x | x | | x | | x | 6 |
| Tool to Show Risks for SMEs | | x | | x | | | | | x | 3 |
| Responsibility Report | | | x | | | x | | | | 2 |
| Importance of NGOs | | x | | | | | | | | 1 |
| Trust as the Main Tool | | | x | | | | | | | 1 |

| Q5. Communicate how impacts are addressed | A | B | C | D | E | F | G | H | I | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Importance of Certification | | x | x | x | x | x | | | | 5 |
| Information Overflow | | | | | x | x | x | | | 3 |
| Sharing and Learning | | | x | | | | | | | 1 |
| Power of Competition | x | | | | | | | | | 1 |
| Sustainability Report | | | | | | | x | | | 1 |

| Q6. Benefits SMEs can draw from RBC – Based on “The economic case for protecting human rights” | A | B | C | D | E | F | G | H | I | Total |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Relationship Benefits to Workforce and Community | x | x | x | x | x | x | x | | | 7 |
| Size of Company / Interest in RBC | x | x | x | x | x | x | x | | | 7 |
| Importance of Public Procurement | | | x | x | x | x | x | | | 5 |
| Coronavirus effect on RBC | | x | | | x | x | x | x | | 5 |
| Intrinsic / Extrinsic motivation | x | | | x | | | x | x | | 4 |
| State supporting RBC as a trend | x | | | | x | x | | | | 3 |
| Ideology of Entrepreneur / Moral Duty | | x | x | x | | | | | | 3 |
| Reputation Risk | | | | x | | x | | | | 2 |
| Enhanced Management | | | | | | | x | | | 1 |

8.2.2 Gap Analysis

| Gap Analysis | A | B | C | D | E | F | G | H | I | Total |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Unfamiliarity of the Concept of RBC | | x | | | x | x | x | | | 4 |
| Risk Identification | x | x | x | x | x | x | x | | x | 8 |
| Help with Risk Identification | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 9 |
| Importance of Sector Association / Organisational Improvement | x | x | x | x | x | | x | x | x | 8 |
| HR Issues in Switzerland | x | x | x | x | x | x | x | | | 7 |
| The Essentiality of Leverage | | x | x | x | x | x | x | | x | 7 |
| Recognise New Impacts whit Sector Approach | x | x | | x | x | | x | | | 5 |
| Communication with the Right Tool | | x | x | x | x | x | x | x | | 7 |
| Relationships as Help to Implement RBC | x | x | x | x | x | x | x | | | 7 |
| Size and Ideology of the Company as Driver | x | x | x | x | x | x | x | | | 7 |

8.2.3 Analysis B / Data of Online Survey

| Betrieb | Wie viele Personen sind in Ihrer Unternehmung tätig? | In welchem Sektor ist Ihre Unternehmung tätig? | In welcher Branche ist Ihre Unternehmung tätig? | Wie viel beträgt der ungefähre Jahresumsatz Ihres Unternehmens? | Wie wichtig ist Ihrer Unternehmung das Thema Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung | Besitz Ihre Unternehmung eine Richtlinie, welcher das Thema "Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte" beinhaltet | Ist Ihnen der Begriff "Sorgfaltsprüfung" bekannt? |
|---------|--|--|---|---|---|--|---|
| J | <10 | Industrie und verarbeitendes Gewerbe | Herstellung von Waren | > 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte | Ja |
| K | <10 | Dienstleistungen | Energieversorgung | 500'000 CHF - 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit | Nein |
| L | <10 | Dienstleistungen | Andere | 500'000 CHF - 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit | Nein |
| M | 10 - 49 | Dienstleistungen | Information und Kommunikation | > 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte | Ja |
| N | 50 - 249 | Dienstleistungen | Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen | > 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte | Ja |
| O | <10 | Dienstleistungen | Baugewerbe | 250'000 CHF - 500'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit | Ja |
| P | 10 - 49 | Industrie und verarbeitendes Gewerbe | Information und Kommunikation | > 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit | Ja |
| Q | 50 - 249 | Dienstleistungen | Kunst, Unterhaltung und Erholung | > 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte | Ja |
| R | 10 - 49 | Dienstleistungen | Erbringung von sonstigen Dienstleistungen | 500'000 CHF - 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte | Ja |
| S | 10 - 49 | Industrie und verarbeitendes Gewerbe | Andere | > 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte | Ja |
| T | > 250 | Industrie und verarbeitendes Gewerbe | Herstellung von Waren | > 1'000'000 CHF | 5 | Ökologische Nachhaltigkeit & Menschenrechte | Ja |

| Betrieb | Wie hoch ist Ihre Menschenrechts Risiko? 1- 5 | Geeignetste Info Stelle für Sorgfaltspflicht? | Wissen Sie über die "Konzernverantwortungs Initiative" bescheid? | Wären Sie interessiert, herauszufinden, ob Ihre Unternehmung Verbesserungspotential hätte, bezüglich dem Thema Menschenrechtsverletzungen in Ihrer Lieferkette? | Falls, letztere Frage mit "Ja" beantwortet wurde: Wie viel Zeit sind Sie bereit für eine erste Analyse aufzuwenden? | Falls, letztere Frage mit "Nein" beantwortet wurde: Was hindert Sie momentan daran sich mit dem Thema auseinander zu setzen? | Würden Sie Hilfsmittel vom Bund, bezüglich einer Menschrechtssorgfaltspflicht begrüßen? | Falls die Letzte Frage mit "Ja" beantwortet wurde, in welcher Form würden Sie eine Unterstützung wünschen? |
|---------|---|---|--|---|---|--|---|--|
| J | 5 | Selbstständige Nachforschung | Ja | Wird bei uns bereits durchgeführt | | | Ja | Strafzölle für Länder welche diese Themen nicht erfüllen |
| K | 2 | NGOs oder Verbände für Nachhaltigkeit | Ja | Nein | | Kein Nutzen | Ja | Informations Broschüre |
| L | 1 | Der Bund | Ja | Ja | 1 - 5 Stunden | | Ja | Informations Broschüre und Online Ressourcen (Tools) |
| M | 4 | NGOs oder Verbände für Nachhaltigkeit | Ja | Ja | So viel Zeit wie es benötigt | kurzfristig noch andere Prioritäten | Ja | Online Ressourcen (Tools) |
| N | 1 | NGOs oder Verbände für Nachhaltigkeit | Ja | Wird bei uns bereits durchgeführt | | | Ja | Online Ressourcen (Tools) |
| O | 2 | KMU Verbände | Ja | Ja | 10 - 60 Minuten | | Ja | Online Ressourcen (Tools) |
| P | 1 | Selbstständige Nachforschung | Ja | Wird bei uns bereits durchgeführt | | | Ja | Informations Broschüre |
| Q | 1 | Der Bund | Ja | Zurzeit nicht (Covid-19) | | Keine Ressourcen | Ja | Online Ressourcen (Tools) |
| R | 1 | Selbstständige Nachforschung | Ja | Nein | | Beratungsunternehmen, haben sozusagen kein Risiko | Ja | Online Ressourcen (Tools) |
| S | 2 | NGOs oder Verbände für Nachhaltigkeit | Ja | Zurzeit nicht (Covid-19) | 10 - 60 Minuten | | Nein | Online Ressourcen (Tools) |
| T | 1 | NGOs oder Verbände für Nachhaltigkeit | Ja | Wird bei uns bereits durchgeführt | | | Ja | Online Ressourcen (Tools) |

8.3 Responses to Qualitative Semi-Structured Interview

8.3.1 Answers Interviewee A

| |
|---|
| Interviewee A |
| The Due Diligence Process |
| 1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & management Systems <i>In Richtlinien und Managementsysteme Verantwortungsvolle Unternehmensführung Verankern</i> |
| <p>1. Beim Implementieren eines verantwortungsbewussten Geschäftsverhalten, spielen die internen Richtlinien eine zentrale Rolle. Dabei ist bekannt, das einer der wichtigsten Punkte die Unterstützung der Geschäftsleitung ist. Abgesehen davon, was könnte Ihrer Meinung nach eines der grössten Hindernisse für Schweizer KMUs sein, solche Richtlinien einzuführen? Welche Vorgehensweisen sind bis anhin bekannt? Und, sollte es dazu eine genaue Vorgabe / Anleitung geben?</p> <p><i>Gerade KMUs befinden sich hinsichtlich dieser Frage in einer besonderen Situation. Hierbei gibt es zwei Kategorien. 95% der KMUs interessieren sich nur für das was sie machen müssen, weil es durch eine Gesetzgebung oder durch Kunden vorgegeben wird. Wobei die restlichen 5% sich auch wirklich für nachhaltige Lösungen interessieren angefangen mit Klimaschutz, da dies auch finanziell interessant sein kann. Wobei das Verhältnis eine reine Schätzung ist. Bei den Zweiten probieren diese Gruppen dann auch selber einen Ansatz zu entwickeln. Wir beobachten dabei Druckereien oder auch Bio-Bauern. Dabei geht es hauptsächlich um das Produkt welches sie anbieten. Bei dem ganzen Rest ist es weiterhin ein «Thinkin in boxes» Konzept wo sie basierend auf genannten Auflagen, nachweisen müssen, wo Materialien ect. hergeholt werden. Ein gutes Beispiel dafür wäre eine Schweizer Firma, die Produkte in Osteuropa herstellen lässt und in die Vereinigten Königreiche oder USA exportiert und aufgrund des Dodd-Frank oder Slavery Acts die Lieferkette nachweisen muss. Damit dies durchgeführt werden kann, bestehen unzählige Vorlangen und auch private Beratungsfirmen die KMUs bei diesem Prozess unterstützen. Durch den Business Code of Conduct der Global Compact müssen Firmen sich dazu bekennen, dass Sie die 10 Prinzipien des UN Global Compacts einhalten. Dies dient auch als Indikator um in den nächsten 24 Monaten daran zu arbeiten.</i></p> |

2. Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, supply chains & business Relationships

(In eigene Tätigkeiten, Lieferketten, und Beziehungen mit Geschäftspartnern negative Auswirkungen Ermitteln & Bewerten)

2. Damit man als Unternehmer seine Risiken kennt, muss man auch genau wissen, wo seine Produkte/Service herkommen resp., angeboten werden. In Anbetracht, das Schweizer KMUs 1 – 250 (1-10) Mitarbeiter haben können; Wie gut wissen Sie/diese Unternehmungen über Ihre Risiken Bescheid?

Wenn ich Ihnen aufzeige um was das es geht, dann kapieren sie sehr schnell speziell wen die die richtigen Leute am Tisch sitzen. Das Risikobewusst sein ist jedoch teils sehr schwach. Speziell das bewusst sein für Kinder und Sklavenarbeit. Wenn man es jedoch aufzeigt, dann erhalt man Reaktionen wie «Ja in diesem Produkt oder bei dieser Zulieferfirma haben wir potentielle Risiken». Meistens kenne diese Firmen ihr Business. Mit dem Tool «KMU Assessment wissen die Personen innerhalb von 2-3 Stunden woran, dass sie arbeiten müssen. Es gibt aber auch natürlich Consulting wie BSC Consulting, die haben Instrumente die viel komplexer sind». Es gibt auch SDG oder Supply Chain Manager auf der der unserer Website, da verbringen Sie dann 1-2 Tage mit einer Analyse mindestens, falls die Daten vorhanden sind.

3. Falls sich Sie/eine Unternehmung zur Einführung einer Sorgfaltsprüfung entscheidet, wer sollte dies durchführen, da nicht jede KMU dieselben Abteilungen hat? Und was, wenn die KMUs nicht das nötige Wissen haben, wie man so etwas durchführen kann?

Dies bedeutet natürlich Arbeit. Also es muss sich auch jemand darum kümmern. Mit etwas selbst Werbung denke ich am einfachsten betreffend der Informationsbeschaffung, ist es, wenn man sich einem Netzwerk anschliesst. Wobei es in der Schweiz Öbu oder Global Compact ist. Das sind grundsätzlich die zwei, die sich um KMUs kümmern. Dort können sie sich das Wissen für ca. CHF 250 bis – CHF 1500 abholen. Hierbei arbeiten Öbu und wir stark zusammen, wobei Öbu eher ökologisch ausgerichtet ist und wir eine gemeinsame Workgroup bezüglich supply chain management haben. Aber man muss dann eben trotzdem selber hingehen (KMUs). Das ist auch ein Problem, denn dann stellt sich auch die Frage ob jemand überhaupt Zeit hat sich mit dem Thema intensiv auseinander zu setzen. Und dann muss es meistens der CEO sein oder seine Frau oder das HR. Dabei werden wahrscheinlich auch Sie in Ihrer Arbeit darauf stossen.

- a. Was halten Sie von Tools und der Gamefication von Abläufen und auch das man diesen KMUs eine Plattform bietet.?

Ja, wir arbeiten auch mit diesen Instrumenten. Das ist immer der zweite Schritt. Gewisse machen es auch von sich aus. Das macht durchaus Sinn und es gibt auch verschiedene Tools auf dem Markt. Jetzt haben wir diesen SDG action manager und das Swiss tripple impact project mit Bilab wo man einfach in einem zwei stündigen workshop aufzeigt, was man machen kann. Dies macht durchaus Sinn, jedoch ist auch dort meine Erfahrung, dort braucht man in den KMUs jemand der drauskommt und auch Zeit hat sich damit auseinander zu setzen, oder man muss das Wissen extern hinein holen. Somit kann ein solches Tool gut sein, aber sie brauchen jemand der es macht.

4. Ein Wort das bei dieser Thematik bezüglich einer Risikoanalyse immer wieder aufkommen kann, ist, «Sektor spezifische Risiken». Wie auch die OECD bereits für hoch Risiko Sektoren einen Leitfaden erstellt hat, könnte man dies zur Hilfe auch für die Schweizer KMUs erstellen? Jedoch heisst Sektor nicht immer gleich Risiko, wäre daher in einem solch diversifizierten Markt wie in der Schweiz mit vielen verschiedenen Produkte-, und Serviceanbietern eine Produktklassifizierung sinnvoller? (wie bringt man möglichst viele KMUs in eine Kiste)

Ja das gibt es natürlich schon längstens. The better Gold initiative ist eine Lösung wo sich Goldraffinerien zusammengetan haben. Oder Swiss Trading Association, obwohl diese momentan auf Schwierigkeiten treffen. Dabei gibt es schon Vorrenner wie Trafigura, die bei uns dabei sind. Und auch X Zertifizierungen. Zertifikate sind natürlich ein einfacher Weg für KMUs wenn sie es brauchen und relativ schnell gewisse Vorgaben erfüllen müssen. Jedoch sind Zertifizierungen extrem aufwendig. Somit ist der Ansatz von Öbu und Global Compact für eine KMU viel einfacher wenn sie nicht unbedingt eine Zertifizierung brauchen und sich trotzdem auf den Weg machen wollen. Denn bei einer Zertifizierung muss man all 2 Jahre, manchmal sogar jährlich eine Re-Zertifizierung machen und müssen Daten liefern. Also muss man immer dran bleiben was viel Bürokratie mit sich bringt. Jetzt doch zur Sektorlösung, das gibt es natürlich. Zum Beispiel in der Nahrungswirtschaft da haben Migros und Coop bereits ihre eigenen Labels erschaffen damit Sie nicht in diesem kontinuierlichen externen Prozess gefangen sind. Die Auswahl solcher Zertifizierungen ist auch sehr aufwändig, jedoch gehört dies zur Herausforderung. Jedes KMU muss sagen, welches Zertifikat ist für mich relevant und welches nicht. Den Zertifizierungen sind auch kostenintensiv. Man muss das Zertifikat kaufen, was das mehrfache kostet wie der

Beitrag zum Global Compact oder Öbu. Wenn sie (KMUs) also sagen, sie brauchen einen Grundstandard, dann ist der Global Compact international anerkannt und von der UNO abgedeckt. Das ist die Basis oder auch das ABC der nachhaltigen Wirtschaft. Das ist anfangs auch das simpelste kann aber im Detail dann auch sehr anspruchsvoll werden vor allem die Zulieferkette mit den Menschenrechten. Der Global Compact erzeugt einen Druck innerhalb der Firma, dass Reports erstellt werden müssen, somit erreicht man, dass die Firma sich mit dem Thema auch konstant auseinandersetzen muss. Andererseits Grossfirmen wie Roche oder Novartis haben über Jahre ihre eigenen Systeme aufgebaut, da sie auch stärker reguliert sind und unter höherem Druck stehen. Diese bieten Ihr wissen auch für KMUs in Form von Workshops an, welche dann das Wissen übernehmen können ohne allzu viel Aufwand zu haben. In unserem Netzwerk, was am meisten nachgefragt wird sind sogenannte Sharing and Learnings. Wenn man zum Beispiel auf unsere Website geht und schaut was das Supporting ist, hat es von den einfachsten Fragebogen mit 3 Fragen bis zu hoch raffinierten, ausgetüftelte GRI Frameworks. Da müssen KMUs wirklich schauen was Sie brauchen und auch was sie nicht brauchen. Meine Empfehlung für KMUs dabei ist immer «Keep it simple» mit maximal 10 Zielsetzungen. Lieber setzt man sich vier Ziele und fängt mit diesen an und schaut dann nach einem Jahr wo man steht. Das Ziel ist es ja, die Idee der Ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in die Geschäftsprozesse zu versenken, von dem Manager oder Mitarbeiter. Der kritische Punkt dabei ist der Einkäufer. Wenn dieser verstanden hat, um was das es geht, eine Motivation hat, das es nicht nur um Preis geht, sondern auch um Ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit, und dafür auch belohnt wird, ob mit Lob oder Monetär, dann verändert das, das System. Aber es muss von der Firma kommen. Die Firma muss sagen wir wollen nachhaltige Produkte und Dienstleistungen. Grundsätzlich muss jede Abteilung verstehen, dass Nachhaltigkeit ein Teil der Entwicklung sein kann.

5. Der Impact-Assessment Prozess involviert mehrere Aspekte und Vorgehensweisen (Informationsbeschaffung, Identifizierung von unbekanntem Risiken, Grad der Involvierung in Risiken). Ist es daher sinnvoll, dass man solche Prozesse komplett den unerfahrenen KMUs überlässt? Wie könnte man diesen entgegenkommen?

Wenn ich das Firmen anbiete, dann sind sie auch interessiert. Dann komme ich für ca. 2 Stunden und das Resultat mit denen wo ich es gemacht habe, die sind begeistert. Auch FocusRights macht das im Tourismus Bereich und das ist auch ein Unternehmen,

dass wir empfehlen. Aber für ganz kleine Firmen reicht bereits das Assessment, dass wir anbieten. Bei den Tools, das sind Tool mit denen die Firmen umgehen können müssen.

3. Cease, Prevent and mitigate adverse impacts

(Negative Auswirkungen Beenden, Verhindern oder Mildern)

6. Wenn man dieses Thema aufgreifen möchte, ist für mich gleich die erste Frage, wo schwächelt es bei *Ihnen/Schweizern* KMUs bezüglich Nachhaltigkeit und Eigenverantwortung am meisten. Den Fokus möchte ich hier auf die am Anfang genannten Objekte für Nachhaltigkeit und Verantwortung der OECD legen? Welche Menschenrechtsverstösse kommen bei Schweizer KMUs am meisten vor?

Wenn Firmen auf dieses Thema angesprochen werden, ist oftmals die Antwort, dass Sie keine Menschenrechtsverletzungen in der Schweiz verursachen. Dies ist jedoch auch relativ klar, da A durch das Schweizer Gesetz solche Verstösse strafbar sind. Dabei liegt das Problem also nicht in der Schweiz selber, sondern in der Lieferkette. B gibt es jedoch Branchen, wie die Baubranche wo Arbeiter aus Osteuropa angestellt werden. Da liegt das Problem.

Das grösste Problem ist nicht die Arbeit in der Schweiz. Da habe die meiste auf Grund unserer Standards und Gesetz bezüglich Menschenrechte wie Kinderarbeit usw. kein Problem. Unsere Probleme tauch auf bei Zulieferer. Typische bespiele sind Putz-equipen wo keine fairen Löhne haben. Schwarzarbeit ist ein Thema oder problematische Anstellungsverhältnisse bei Zulieferer. Ein Persönliches Beispiel wäre bei einem alten Arbeitgeber, hatten wir eine Putzfirma angestellt, aber nicht gewusst, wie diese entlohnt werden. Dies kann man ganz einfach lösen über die Verträge. Den im Vertrag steht nicht nur drin, was der Inhalt vom Produkt oder Dienstleistung ist, sondern auch das Qualitätsmerkmal «Soziales», ILO Bedingungen, Livingwages und auch Ökologische Bedingungen, wie welche Materialien werden benutz, wenn ihr bei uns Putz. Sind diese Giftig ect.?

7. Punkt 3 des Due Diligence Prozesses ruft dazu auf die Auswirkungen abzuschwächen, zu verhindern oder gleich einzustellen. Dieser Punkt kann sich stark auf die Kostenrechnung *Ihrer/der* Unternehmung auswirken, da eine Einstellung der Leistungen dazu führt neue z.B. Lieferanten zu finden und die anderen zwei Punkte schwierig wirken, da KMUs so gut wie keinen Einfluss auf andere Unternehmungen haben (Leverage/Buyingpower). Was haben *Sie/Unternehmungen* bis Anhin eingeführt um den ethischen wie auch wirtschaftlichen Aspekt nicht als zu fest zu komprimieren? Wie könnte man KMUs bei dieser Entscheidung helfen?

Wir verlangen ganz klar, dass die Firmen eine Balance zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Standards finden. Wir wollen keine Ökonomie wo nur noch der Profit im Vordergrund steht. Die Herausforderung ist, kann ich unter Schweizer Bedingungen faire Löhne zahlen, faire Arbeitsbedingungen hinbekommen, faire Produkte anbieten, welche auch noch in der Zulieferkette diese Bedingungen einhalten und immer noch konkurrenzfähig sind. Jedoch kommt es oft vor das der Käufer dann sagt, er möchte das Billigste.

Bezüglich eines Entgegenkommen vom Bund für Firmen die von gewissen Lieferketten zurücktreten, kann man nur träumen. Da werden auch jegliche Wirtschaftsverbände dagegen sein. Eine Lösung könnte zum Beispiel sein, Steueranreize zu schaffen. Mann versucht es momentan mit CO2 abgaben, das sind klassische Steuerung Instrumente jedoch sind wir hier in der Schweiz mit unserer liberaleren Wirtschaftsordnung noch ganz am Anfang. Wir haben Null Chancen Subventionen oder Erleichterungen zu bekommen. Das ist weder Economy Swiss noch Swissholdings oder der Gewerbeverband zuletzt dafür zu haben. Das belohnen von denen die sich richtig behalten und bestrafen, von denen die es nicht tun wird in langfristiger Hinsicht kommen. Auch wir sind in diesen Netzwerken drin wo wir sagen: In ein paar Jahren, hoffentlich nicht Jahrzehnte werden wir nicht nur den Return on Investment haben, sondern auch Kostenrechnung führen für den Sozial positiv/negativ Impact und der Ökologisch positiv/negativ Impact. Die grosse Frage ist jedoch, wie messen wir das. Das ist jedoch Zukunftsmusik. Momentan ist es am einfachsten, den Firmen die Informationen zu liefern, und bezüglich Unterstützung sehe ich nur solche Organisation wie wir sind. Etwas Anderes sehe ich nicht. Ich wünschte mir, dass der Gewerbeverband viel mehr macht.

- a. *Wie sieht es aus mit dem Bund zusammen zu arbeiten, da diese ja im NAP gesagt haben, dass sie die KMUs besser unterstützen möchten. Sehen Sie da nicht auch Potenzial anzuhängen?*

Also zum Teil machen wir dies bereits. Wir haben ja eine Zusammenarbeit mit dem EDA und dem SECO wo wir im letzten Jahr etwa 8 Workshops veranstaltet haben für KMUs und Human Rights Due Diligence. Dies war auch finanziert vom SECO. Das sind jedoch gratis Beratungsangebote für Firmen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es ganz schwierig ist an KMUs heran zu kommen. Das ist ja das interessante, denn wie es aussieht ist der Druck noch nicht da sich damit intensiv auseinanderzusetzen. Die denken wir müssen weiterschaffen und einfach Instrumente zur Verfügung stellen und auf der anderen Seite gibt es nichts anderes, dass die Konsumenten bei KMUs und Ihren

Zulieferer Qualitätsstandards verlangt werden. Ich sehe keine andere Möglichkeit. Ich glaube nicht daran, dass der Staat hier irgendwelche Angebote aufbauen muss, sie müssen Anreize schaffen über die Gesetzgebung. Diese wären nämlich am interessantesten im Steuerbereich. Bezüglich einem Tool welches die SECO möglicherweise erarbeiten möchte oder auch von FocusRights angeboten wird sind auch nur so gut wie der, der diese anwendet. Dazu braucht es erstmals ein Grundengagement, dass man sich mit dem Thema auseinandersetzt. Klar der NAP beinhaltet vom Bund «wir erwarten von den Firmen» aber die Schweiz ist nicht dazu bereit eine Gesetzgebung zu erlassen. Und die KovI wird sehr wahrscheinlich deshalb nicht zustande kommen; ist meine Einschätzung. Dies würde dann auch nur dazu führen, dass Firmen in Ihrer Lieferkette nur den gesetzlichen Vorgaben nachgehen und Haftungsorientiert handeln. Wir wollen aber in eine andere Richtung und schauen, wo kann ich meine negativen Impacts reduzieren und neue Tools, Produkte und Dienstleistungen entwickeln und daraus ein Business zu machen. Als das Thema Nachhaltigkeit als Innovationsinstrument verkaufen; das ist am einfachsten.

4. Track Implementation and Results

Umsetzung und Ergebnisse rückverfolgen

8. Das Kontrollieren und Nachgehen des implementierten Prozesses ist essenziell für Unternehmungen um die Wirksamkeit zu prüfen und einen Lerneffekt daraus zu ziehen. Ein wichtiges Ziel davon ist auch Menschenrechts Verstösse zu finden, welche man das letzte Mal übersehen hat. Wie könnte Ihrer Meinung nach diesen Prozess vereinfacht werden?

«Bei anderen Fragen bereits beantwortet»

5. Communicate How Impacts are Addressed

Wie Auswirkungen begegnet wird, kommunizieren

9. Falls sich eine Unternehmung dazu entscheidet diese Mehraufwände (Due Diligence Prozess) auf sich zu nehmen ist es naheliegend, dass sie diese auch offen kommunizieren möchten. Zertifizierungen können hierbei eine grosse Rolle spielen. Wo sehen Sie hier Chancen oder auch Schwierigkeiten für Schweizer KMUs an solche Zertifizierungen zu gelangen? Wie finden KMUs die richtigen Zertifizierungen? Woher wissen diese, was dahintersteckt? (Sustainable Company by Expoevents, EU Ecolable, friendly workspace, fairtrade, cradle to cradle ect.)

- a. Wie bietet diese Kommunikation einen Anreiz für andere Firmen, wenn Sie auf den Stand Ihrer Konkurrenten aufmerksam gemacht werden könnten?

Also wir probieren dies zu propagieren wo es nur geht, indem wir ihnen die Informationen zukommen lassen. Im Warenssektor und Goldssektor ist es bereits relativ weit, im Sportssektor ist es weiterhin am Anfang. Da haben wir nun das neue Institut für Sports and Human Rights in Lausanne wo auch von der Schweiz mitgetragen wird. Als KMU würde ich hier auf Gewerbeverbände zugehen und sagen, dass man ihnen die Benchmarks in für die eigene Branche liefert. Aber das machen wir nicht für die Firmen das ist ganz in Ihrem Interesse. Und falls Firmen das wünschen, kann man sich ja mit Personen wie Ihnen (Studierende) zusammenschliessen.

Hier sehe ich auch genau die Aufgabe des Global Compacts wir beraten Firmen wöchentlich über Prozesse und Arbeitsabläufe, wie diese implementiert werden können. Wir kennen auch unsere Kunden und können diese Informationen vom einen Fall auf den anderen anwenden.

Was wir jedoch nicht haben sind Benchmarks. Wir vom Global Compact sind jetzt dran diese Daten vom GC Action Manager zusammen zu führen, dass man diese auswerten und zusammenführen kann. Dies um herauszufinden, wie Firmen betreffend den 4 Pfeilen Menschenrecht, ILO Normen, Ökologie und Antikorruption stehen gegenüber anderen wo innerhalb vom Global Compact sind. Das ist jedoch eine Benchmark und entbindet andere Firmen nicht sich intensiv mit ihrer Positionierung im Marktsegment auseinander zu setzten um zu bestimmen, wo man stehen möchte.

The economic Case for Protecting human rights

Benefits SMEs can draw from RBC – Based on “The economic case for protecting human rights”

Nutzen die KMUs aus einem verantwortungsbewussten geschäftsverhalten ziehen können

10. Es ist bereits nachgewiesen, dass ein verantwortungsbewusstes Handeln das Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Angestellten stärken kann. Auch für die Beziehung mit der Gesellschaft hat dies eine positive Auswirkung. Ist dies jedoch bereits genügend für Sie/Schweizer KMUs um auf ein solches Geschäftsmodell umzusteigen?

Ich würde sagen Ja. Firmen, die hoch qualifizierte Mitarbeiter brauche, von Ingenieure über Informatiker, die bekommen diese nur, wenn sie ein gewisses

Arbeitsumfeld bieten können, wo den modernen Ansprüchen entspricht. Flexible Arbeitszeiten, Vereinbarungen für Familie und Freizeit ect. Dies bringt dann die Tendenz ob etwas nachgefragt wird. Den eine Firma die so Tickt fragt automatisch nach was in der Lieferkette läuft. Hier gibt es KMUs die sich sehr gut mit diesem Prinzip auskennen und solche dich noch schlafen. Wir sagen immer: «wir müssen diese holen, die wollen». Es bringt nichts mit den 80% die nicht wollen zusammen zu arbeiten. Wir müssen die anderen 20% erreichen. Den diese werden den Markt zwingen nachzukommen. Ich sehe da momentan keine andere Lösung.

11. Im Wirtschaftlichen Konstrukt von Staat und Privaten Unternehmungen wird das Thema «Wirtschaft und Menschenrechte» immer relevanter. Staaten implizieren bereits Menschenrechts orientierte Sprache in Handelsabkommen. Dies hat bereits dazu geführt, dass Einfuhrsteuern auf spezifische Güter oder Länder erhoben wurden. Was glauben Sie, wie Schweizer KMUs auf ein solches Argument reagieren würden?

Wenn Sie das Argument, dass der Staat mit einem solchen Vorgehen Zeichen setzen kann und einen gewissen Trend vorgeben kann, in die Arbeit nehmen, sind wir noch so froh. Das Problem ist, dass sich die SECO ja nicht exponiert und Herr Parmelin und Maurer, welche ich sehr schätze, nichts machen werden, was die Wirtschaft nicht auch selber will. Die NGOs machen natürlich auf der anderen Seite Druck wo wir wieder bei der ganzen Kovi Diskussion sind. Wie bereits gesagt glaube ich das die Fiskalpolitik mit steuerlichen Anreizen Matschentscheiden sein wird.

12. Was denken Sie zur Abhängigkeit zwischen der Grösse des Unternehmens, der Ideologie der Angestellten, und dem jährlichen Profit bezüglich deren Auswirkung auf die Bereitschaft ein verantwortungsvolles Geschäfts Model zu implementieren? Gibt es hier eine Korrelation, dass z.b. kleinere Unternehme involvierter in die Thematik sind oder im Gegenteil?

Das Spielt sicher eine Rolle. Es sind eher Mittelständler. Obwohl 40% unserer Mitglieder KMUs sind. Es ist jedoch schon so, dass die grossen Firmen die sind, die zuerst kapierten, um was das es geht. Und bei denen ist es oft so, dass es die sind die Endkundenkontakt haben. Also nicht B2B Firmen. Viele KMUs sind jedoch B2B, die sind weniger Kunden (Konsumenten) orientiert und haben natürlich weniger Druck. Aber interessant war dieses Jahr am WEF da hat auch der lokale Bäcker seine

Nachhaltigkeitsstrategie für dieses Jahr aufgestellt. Das kann auch einfach sein mit Rohstoffe die nachhaltig sind und möglichst lokal.

a. Ist es mehr die Unternehmung oder die Person zuständig die den Unterscheid macht?

Dazu gibt es zwei Aspekte. Die grossen Firmen haben erst umgestellt, wo sie riesen Skandale am Hals hatten. Zum Beispiel bei Nestle der Babymilch Skandal. Also bei diesen Firmen ist es oft der Druck von aussen, wie Green Peace, Public Eye usw. Die braucht es um den Druck zu erzeugen. Manchmal bedaure ich jedoch, dass NGOs die Mittelständler und Sektoren in der Schweiz zu wenig ins Visier nehmen. Denn es gibt viele Versandhäuser, die keine Ahnung haben was sie verschicken. Schlussendlich regieren Unternehmungen sehr stark auf ihr Umfeld. Und das wichtigste sind immer noch die Nachfragen von den Kunden.

13. Was ist Ihrer Meinung/Erfahrung nach, der grösste Nutzen für Schweizer KMUs, wenn Sie eine verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten einführen und damit einen Sorgfaltspflicht Prozess einführen? Auf was sprechen Sie/Unternehmungen besonders gut an, und auf was nicht?

Das wichtigste ist ganz klar die intrinsische Motivation «Wollen wir eine gute Unternehmung sein»? und 90% der Schweizer wollen das. Dann kommt die Risikominimierung (negative Presse), gutes Produkt und Stolz auf seine Arbeit sein. Segmentierung: Das sage ich auch unseren KMUs. Das man hier die Chance hat sich mit dem USP zu positionieren oder einen Mehrwert bieten. Geht und verkauft eure Positionierung. Man kann aber kein Bluewashing oder Greenwashing machen. Wenn man es anbietet muss es auch wasserdicht sein, dann muss die Qualität stimmen. Deshalb empfehle ich: «lauft den anderen davon». Bei einer gesetzlichen Regulierung könnte man dann nicht mehr so einfach unterscheiden, ob die Firma auch hinter den Prinzipien steht oder ob dies nur aufgrund des Gesetzes machen. Man sieht das nun bereits im Bereich Sustainable Finance, den die Firmen die jetzt nicht schalten sind in 10 Jahren weg vom Markt. Die OECD zeigt es, die EU-Gesetzgebung zeigt es, Frankreich hat es gezeigt, es wird immer mehr verlangt in dem Bereich. Und die Firmen die Vorreiter sind, sind auch die, die Standards setzen. Das müssen die KMUs in der Schweiz kapieren, doch muss man sagen, dass unsere KMUs sehr flexibel sind und sich auch rasch anpassen.

a) Wieso setzen diese Firmen ein solch einfachen Prozess wie das KMU Assessment nicht durch?

Was ist der Business Case. Die Unternehmer stellen sich die Frage: "wieso soll ich es machen?" Dabei gibt es zwei Antworten. Zum einen die intrinsische und die extrinsische Motivation. Die extrinsische dabei ist die Risiken die die Firmen haben, also Reputationsrisiken oder das Risiko einen Vertrag zu verlieren wo sie die Bedingungen nicht erfüllen. Ein externes Beispiel sind die Zulieferfirmen in der Pharma Branchen. Als Zulieferern benötigen sie eine Unmenge an Zertifikaten. Auf der anderen Seite, bei Zulieferern von Autoteilen bei einer Garage ist das Interesse an jegliche Zertifikate gering. Es ist also Branchenabhängig und somit die extrinsische Motivation. Auf der anderen Seite kommt dann die intrinsische Motivation also die Frage, ob ich als Unternehmer mit Mitarbeiter gut am Abend einschlafen kann und stolz darauf sein, was ich mache. Was dann auch noch dazu kommt, ist ob man das dann auch als Marketing nutzen möchte. Ein gutes Beispiel dafür habe ich erst kürzlich bei einer Westschweizer Firma erlebt, wo ein CEO in ein Meeting hinein sass und angekündigt hat, dass die Firma von jetzt an nachhaltig wird. Das ist grundsätzlich das beste was passieren kann. Danach haben wir mit unseren Instrumenten innerhalb von 4 Stunden die Basis gelegt, wie es weitergeht.

| |
|--|
| Interviewee B |
| The Due Diligence Process |
| 1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & management Systems <i>In Richtlinien und Managementsysteme Verantwortungsvolle Unternehmensführung Verankern</i> |
| <p>1. Beim Implementieren eines verantwortungsbewussten Geschäftsverhaltens, spielen die internen Richtlinien eine zentrale Rolle. Dabei ist bekannt, dass einer der wichtigsten Punkte die Unterstützung der Geschäftsleitung ist. Abgesehen davon, was könnte Ihrer Meinung nach eines der grössten Hindernisse für Schweizer KMUs sein, solche Richtlinien einzuführen? Welche Vorgehensweisen sind bis anhin bekannt? Und, sollte es dazu eine genaue Vorgabe / Anleitung geben?</p> <p><i>Ich denke hier an die Kernelemente der OECD wo es um das Engagement geht. Das kann man nicht trennen vom CEO weil das grundsätzlich der Sinn und Zweck des ersten Element ist wirklich, dass es von ganz oben abgesegnet ist und eine klare Message vom Geschäftsführer oder vom Verwaltungsrat kommt: «hey das ist uns wichtig». Und hier sehe ich für die ganz kleinen, also für die Mikro-Enterprises wo du jetzt im Fokus hast, sehe ich eine riesen Chance, denn für die ist es sehr einfach. Die sind so klein, dass es von den Anforderungen her fast nichts braucht. Viele Anforderungen, dass es schriftlich sein muss und öffentlich zugänglich das ist bei den kleinsten Unternehmen eigentlich kein Thema. Sie kennen eigentlich alle und bei 10 Mitarbeitern kann der CEO einmal im Teammeeting hin stehen und klarmachen, dass er voll dahintersteht. Es ist ein viel einfacherer Prozess weshalb ich auf der Engagement Ebene keine Probleme für KMUs sehe. Also für Mikro-Unternehmungen.</i></p> <p>a. Weshalb wird es denn nicht gemacht, wenn es so einfach ist?</p> <p><i>Ich glaube es gibt viele die das machen im Sinn von Commonsense. Das heisst, dass es für mich (KMU) als Arbeitgeber klar ist das ich für andere Sorge. Ich glaube die Schwierigkeit ist es die Sprache zu übersetzen. Ich glaube das diese Unternehmungen nicht die Sprache anwenden, die die OECD oder UNO von Ihnen verlangt. Und ich glaube dort braucht es eine Übersetzungshilfe. Das man sagt; « Hey, was du sowieso schon in jedem Statement sagst, ist, dass du für deine Mitarbeiter schaust und versuchst Familie und Beruf zu kombinieren usw. Oder dass du lange Lieferantbeziehungen aufbauen möchtest und dass es selbstverständlich ist, dass du einmal im Monat mit ihnen</i></p> |

sprichst». Das gehört grundsätzlich alles schon dazu zur Übersetzungsarbeit. Das, was viele schon machen, sie nicht mit Human Rights Due Diligence in Verbindung bringen oder mit Responsible Business Conduct. Dort ist es für mich auch wirklich mehr eine semantische Frage. Übersetzungsarbeit, dass man ihnen (KMU) hilft und sagt das was du machst, ist bereits verantwortungsvolle Unternehmensführung. Oder dass man gewisse Themen nicht auf dem Radar hat. Das wäre möglicherweise noch etwas als kleine Unternehmung, dass die sagen, «Ich bin so klein ich habe sowieso keine Auswirkung auf meine Wertschöpfungskette» und sie deshalb nur für Ihre Mitarbeiter schauen und nicht für die ganze Welt. Dort ist sicher noch eine Hürde. Was kann ich als kleinste Unternehmer an Einfluss haben in meiner Wertschöpfungskette.

2. Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, supply chains & business Relationships
(In eigene Tätigkeiten, Lieferketten, und Beziehungen mit Geschäftspartnern negative Auswirkungen Ermitteln & Bewerten)

2. Damit man als Unternehmer seine Risiken kennt, muss man auch genau wissen, wo seine Produkte/Service herkommen resp., angeboten werden. In Anbetracht, das Schweizer KMUs 1 – 250 (1-10) Mitarbeiter haben können; Wie gut wissen Sie/diese Unternehmungen über Ihre Risiken Bescheid?

Eine Antwort, die ich wahrscheinlich noch oft geben werde ist das «Wording» also das die (KMUs) nicht die gleiche Sprache benutzen. Aber hier, die Chancen, dass ein Kleinstunternehmen relativ einen guten Überblick über die Lieferanten hat und oft, tendenziell auch längere Zusammenarbeiten pflegen, ist viel grösser als bei denen Unternehmen die 40'000 Lieferanten haben. Wo es eine Analysierung gibt und man viele potentielle Risiken gar nicht erkennt, weil man gar nicht direkt in Kontakt ist mit den Lieferanten. Also auch dort wieder eher eine Chance für die kleinsten. Da persönliche Beziehungen auch dazu führen, dass man vor Ort geht und direkt feststellt, wenn Mitarbeitende zum Beispiel unter schlechten Bedingungen angestellt sind, Man den Chef der Fabrik auch persönlich kennt und man ein Gespür dafür hat, was potentielle Risiken sind aus dem eigenen Common Sense heraus. Ob man das dann wirklich in Worte fasst, dass das eine menschenrechtliche Risikoanalyse ist, die man durchgeführt hat, wahrscheinlich nicht. Und dort muss man dann auf die Sprünge helfen, dass Arbeitssicherheit, Überstunden ein Menschenrechtsthema ist. Und hier ist es auch wichtig diese Übersetzungsarbeit zu leisten. Aber eine Risikoanalyse, das ist ja auch gemäss OECD Leitlinie legitim, dass man dies auch sehr übergeordnet in erster Linie machen darf. Man muss die ganze wertschöpfungskette im Blick haben aber es muss

nicht super Aufwendig sein. Die (KMUs) wissen grundsätzlich schon was potentielle Risiken sind. Es ist eher so, dass man Ihnen den Raum nicht gibt.

3. Falls sich Sie/eine Unternehmung zur Einführung einer Sorgfaltsprüfung entscheidet, wer sollte dies durchführen, da nicht jede KMU dieselben Abteilungen hat? Und was, wenn die KMUs nicht das nötige Wissen haben, wie man so etwas durchführen kann?

Ja ich denke man müsste sicher Hürden abbauen und versuchen zu überlegen was sind typische Aktivitäten, die sie bereits machen, wobei sie sich nicht bewusst sind, dass die mit Menschenrechte zu tun haben. Bei meinem letzten Arbeitgeber, habe ich viele kleine Unternehmungen, wie zum Beispiel Hotels besucht oder Transportunternehmer. Und die Themen von welchen wir reden, das sind Grund ethische, moralische wo sich grundsätzlich per se ein Mensch im Normalfall macht. Das ist das, was ich versuche zu sagen. Es ist nicht völlig neu, es sind alles Menschen. Wenn ich zum Beispiel ein Hotel manage, dann bin ich damit konfrontiert, dass meine Mitarbeitende nicht zu viele Überstunden machen. Und somit habe ich mir bereits Gedanken gemacht, wie ich als Manager sicherstellen kann, dass meine Mitarbeiter nicht zu viele Überstunden machen. Oder wie kann ich sicherstellen, dass die Arbeitssicherheit gewährleistet ist. Was ich glaube ist, dass sie (KMUs) Hürden von diesen abstrakten Vorgaben der UNO und OECD. Und die Übersetzung, dass das was sie bereits machen, in wie fern das mit dem zu tun hat, was sie bereits machen. Dort ist eine riesen Lücke. Und dass man ihnen aufzeigen kann, dass man sie entlasten kann, wenn man etwas systematischer vorgehen würde. Aber es ist ein herunterbrechen auf ihre Sprache.

- a. Wer führt diese Prozesse den auch durch?

Bei den kleineren Unternehmen ist es dann wirklich der Chef oder die Struktur im Unternehmen, die Kultur, gibt es, dass es wirklich Leute in der Unternehmung gibt, die genug zu sagen haben und sagen: «hey das ist jetzt mein Thema». Und der Chef/in lässt sie machen. Also bei den Kleinst-Unternehmen gibt es beides. Die, die sich verantwortlich fühlen und glauben etwas bewirken zu können und der Chef/in sie machen lässt. Aber da wir hier von kleinen Unternehmung reden, ist es auch viel weniger die Frage von Struktur und Hierarchie.

4. Ein Wort das bei dieser Thematik bezüglich einer Risikoanalyse immer wieder aufkommen kann, ist, «Sektor spezifische Risiken». Wie auch die OECD bereits für hoch Risiko Sektoren einen Leitfaden erstellt hat, könnte man dies zur Hilfe auch für die Schweizer KMUs erstellen? Jedoch heisst Sektor nicht immer gleich Risiko, wäre daher

in einem solch diversifizierten Markt wie in der Schweiz mit vielen verschiedenen Produkte-, und Serviceanbietern eine Produktklassifizierung sinnvoller? (wie bringt man möglichst viele KMUs in eine Kiste)

Eine Vereinfachung die man gerne macht, ist, wenn man von einem Sektor redet, dann weiss man nachher, was das Unternehmen für individuelle Risiken hat. Und das ist das, wofür ich mich Einsetze, dass man nicht von dieser Annahme ausgehen kann. Denn es gibt riesen Unterschiede innerhalb vom Sektor. Das ist meine Aussage. Jedoch aus verschiedensten Gründen macht es immer noch Sinn, dass ein Sektoransatz Sinn macht. Denn es denken viele Leute im Sektor und es ist auch viel im Sektor organisiert. Ich sage nicht, man darf nicht im Sektor denken aber innerhalb vom Sektor vielleicht daran denken, dass es dort riesen Unterschiede gibt von Unternehmungen und dass man innerhalb vom Sektor immer noch produktspezifisch oder Bereich spezifisch denkt. Das ist zum Beispiel im Tourismus ganz typisch. Da gibt es den Hotelier, Bergbahnen, Restaurant, Souvenirshop und die haben bereits sehr unterschiedliche Wertschöpfungsketten. Ein Beispiel im Sektor Kakao, da kaufen wirklich alle Kakao ein. Da kann man wirklich sagen, man schaut die Kakao Wertschöpfungskette an und geht davon aus, dass das für alle relevant ist. Wogegen im Bausektor einer der Metall einkauft und der andere der kauft nur Gummi oder Plastik ein. Das muss man einfach im Kopf haben.

5. Der Impact-Assessment Prozess involviert mehrere Aspekte und Vorgehensweisen (Informationsbeschaffung, Identifizierung von unbekanntem Risiken, Grad der Involvierung in Risiken). Ist es daher sinnvoll, dass man solche Prozesse komplett den unerfahrenen KMUs überlässt? Wie könnte man diesen entgegenkommen?

Ja, das finde ich eine sehr gute Frage. Das ist ja der Multistakholderansatz der sagt, man sollte Impact Assessments machen. Und ich unterschiebe hier zwischen Risiko-, und Impact Assessment, denn das ist ein riesen Unterschied. Ein Risiko Assessment, finde ich, kann man von einer Unternehmung verlangen. Das kann man übergeordnet machen mit Desk Research und zwei – drei Personen involvieren. Da kann man übergeordnet feststellen, was sind die Risiken. Bei einem Impact Assessment sind die Anforderungen viel höher, da erwartet man, dass man mit den Leuten vor Ort spricht und den Impact versteht. Im Rahmen des Roundtables haben wir jetzt noch ein Zusatztool entwickelt welches jetzt auch online ist. Das eine Tool heisst «Assess your Risk» und das andere heisst «Assess Impact» und dort haben wir eigentlich versucht das herunter zu brechen auf KMUs. Aber dort sprechen wir nicht von 1-10 sondern 300 Mitarbeitenden. Aber wir haben versucht diesen Prozess herunter zu brechen. Und im Rahmen dieses

Prozesses, obwohl wir es sehr vereinfacht haben, zurück auf alles was gefordert wird, haben wir uns immer wieder gesagt: «Ganz ehrlich, schlussendlich wie realistisch ist es, dass wirklich ein KMU selber macht». Und ich persönlich bin schon ein bisschen auf den Schluss gekommen, dass es schon ein sehr Engagiertes KMU sein muss wo wirklich selber ein solchen Prozess durchspielt. Und deshalb ist es gut, haben wir so etwas versucht aufzubereiten und zu vereinfachen aber was ich eher das Gefühl habe, dass die (KMUs) einzelne Elemente daraus brauchen. Wir haben beispielsweise Fragen zusammengestellt, welche ein KMU vor Ort stellen kann. Aber unsere Hoffnung ist nicht, dass ein KMU den ganzen Prozess durchspielt sondern sich sagt, dass es jetzt einfach mal vor Ort geht und ein paar Gespräche mit den Mitarbeitern führt und dann könnten sie zum Beispiel den Fragebogen zücken. Dann haben Sie Tipps und Tricks wie sie es machen könnten. Ich glaube das gewisse Elemente von KMUs gut durchgeführt werden können aber um ein volles Impact Assessment das nach Vorgaben der UNO etc. gefordert wird, durchführt, dass macht man besser in Zusammenarbeit mit anderen. Mit Sektoren oder sich einfach zusammen schliesst mit anderen.

- a. Wo ist dann der grosse Unterschied zwischen Risiko Analyse und Impact Assessment?

Der grosse Unterschied ist, das eine Risikoanalyse immer noch übergeordnet sein kann aufgrund von Studien usw. Das wichtige ist dort einfach, dass man die ganze Wertschöpfungskette im Kopf hat und wirklich an die Betroffenen denkt. Das ist ein Umdenken der Unternehmungen. Es ist bei einer Risiko Analyse nicht erwartet, dass Sie die potentiell betroffenen wirklich konsultieren. Und beim Impact Assessment ist das wirklich vorhergesehen, dass man einen Dialog führt. Und das ist auch das Aufwändige, wie ich zu diesen Personengruppen gelange.

- b. Kann man diese Vorgaben auch nach Grösse der Unternehmung herunterbrechen?

Was ich sicher sagen kann, ist, dass man an alle 5 Elemente denken muss. Ich glaube dort kann man eine Abstriche machen. Der Unterschied liegt hier hauptsächlich in der Art der Umsetzung. Zum Beispiel auf Punkt 1 (Integration, Embedding) klar als KMU brauche ich nicht die gleich ausgeklügelten Prozesse wie eine Grossunternehmung. Klar als Grossunternehmung hat man all diese verschiedenen Abteilungen und dass ich dort das besser organisieren muss, dass jeder weiss was unser Ziel ist und ich verschieden Leute brauche die da mitmachen, das ist klar. Das kann man im KMU viel einfach umsetzen, da braucht man diese Prozesse nicht. Ich glaube das man innerhalb der Elemente die Anforderungen an die Grösse anpasst.

- c. Sind den Tools die richtige Lösung um KMUs entgegen zu kommen?

Das ist immer so ein bisschen das Dilemma. Tools sind gut aber Tools alleine mit denen ist es auch noch nicht gemacht. Die grosse Frage ist, es braucht die Übersetzungsarbeit und das kann man anhand von solchen Tools technisch noch etwas besser zugänglich machen. Dafür muss man in diese Technologie investieren. Für mich ist dann aber immer die grosse Frage, und das sage ich auch am Bund, der momentan auch an einem Tool dran ist, das nicht zu unterschätzen ist, dass man dann immer noch eine Begleitung braucht. Denn es ist einfach komplex. Aber wir brauchen sicherlich in dieser Phase in der wir sind, jemand der die KMUs an die Hand nimmt und sagt «so kann man das Tool anwenden». Ich habe auch viele gute PDFs gesehen, aber das liest halt einfach niemand. Ich glaube es muss kombiniert werden mit Events, Sektor Organisation, Verbände die das Thema lebendig machen. Es muss kombiniert werden mit Massnahmen die Leute zusammenbringen, Diskussionen ermöglicht, wo Fragen beantwortet werden können und eine Aktion da ist. Es braucht sicherlich mehr als nur einfach ein Tool.

3. Cease, Prevent and mitigate adverse impacts

(Negative Auswirkungen Beenden, Verhindern oder Mildern)

6. Wenn man dieses Thema aufgreifen möchte, ist für mich gleich die erste Frage, wo schwächelt es bei Ihnen/Schweizern KMUs bezüglich Nachhaltigkeit und Eigenverantwortung am meisten. Den Fokus möchte ich hier auf die am Anfang genannten Objekte für Nachhaltigkeit und Verantwortung der OECD legen? Welche Menschenrechtsverstösse kommen bei Schweizer KMUs am meisten vor?

Das kommt natürlich stark auf den Sektor darauf an. Was mir hier gerade spontan in den Sinn kommt, ist in der Landwirtschaft mit all diesen Arbeitsmigranten wo ohne Bewilligung kommen, wo dann all diese Fragen von Arbeitszeiten, Arbeitssicherheit oder Versicherungen aufkommen. Auch in der Hotellerie, kommt das Thema moderne Sklaverei, wer schafft dort genau im Putzpersonal, unter welchen Bedingungen, wie werden sie bezahlt. So die versteckten Arbeitsplätze in der Schweiz wo man nicht so auf dem Radar hat. Vielmals geht es um saisonale Arbeiter, wenn man kurzfristig viel Leute braucht ob nun Landwirtschaft oder Tourismus. Auch die ganze Logistik Thematik mit Fahrer, ausgegliedertem Putzpersonal oder Transportpersonal, wie zum Beispiel die Post, wo obwohl Post darauf sieht die Fahrer oftmals von externen Unternehmen kommen. Hier ist die Frage inwiefern die Post über die Arbeitsbedingungen Bescheid weiss, da diese Mitarbeiter nicht unter den

Gesamtarbeitsvertrag der Post geht. Als eigentlich diese Themen von Personal die kurzzeitig angestellt sind oder von externen Firmen kommen.

7. Punkt 3 des Due Diligence Prozesses ruft dazu auf die Auswirkungen abzuschwächen, zu verhindern oder gleich einzustellen. Dieser Punkt kann sich stark auf die Kostenrechnung Ihrer/der Unternehmung auswirken, da eine Einstellung der Leistungen dazu führt neue z.B. Lieferanten zu finden und die anderen zwei Punkte schwierig wirken, da KMUs so gut wie keinen Einfluss auf andere Unternehmungen haben (Leverage/Buyingpower). Was haben Sie/Unternehmungen bis Anhin eingeführt um den ethischen wie auch wirtschaftlichen Aspekt nicht als zu fest zu komprimieren? Wie könnte man KMUs bei dieser Entscheidung helfen?

Hier muss man ein bisschen zwischen der Risikoanalyse und den Massnahmen unterscheiden, denn das eine ist mehr Prozess bezogen und das andere Thema bezogen. Zum Beispiel kann ein Schweizer Unternehmen sehr wohl dem Risiko von Kinderarbeit ausgesetzt sein, weil sehr viele Kaufen Rohstoffe ein oder Produkte wo dieses Risiko besteht. Und da kommt dann das Konzept von Leverage ins Spiel, welches sehr wichtig ist. Hier bekommt Leverage für die Massnahmendefinition eine sehr wichtige Rolle. Weil hier gibt es bereits Firmen die bei der Risiko Analyse sagen, wie haben kein Einfluss und deshalb auch kein Risiko. Das ist ein Fehlschluss den anhand von deinen Risiken solltest du erst deinen Einfluss anschauen. Heisst, dass es dann Stark von der Grösse der Unternehmung abhängt. Hier können verschiedene Massnahmen getroffen werden, von welche interne oder externe Schulungen eine wichtige Rolle spielen.

- a. Wie sieht es aus mit dem Beenden einer Geschäftsbeziehung in Bezug auf die Kostenrechnung. Kann man das von KMUs erwarten?

Also was ich hier den UNGPs und der OECD hoch anrechne ist, dass ich finde, dass es eigentlich ganz gut formuliert ist, weil im Schritt Sorgfaltsprüfung soll der erste Schritt nicht beenden sein. Das ist ein Umdenken, dass man auch merkt, denn früher haben auch die NGOs gleich verlangt eine Geschäftsbeziehung zu beenden. Auch im Investment Bereich hat man etwas damit angefangen. Viele Leute denken, nachhaltige Investments ist einfach der Ausschluss von Waffen. Doch heute geht es nicht mehr um Ausschluss, sondern wie gehen verschiedene Firmen mit gewissen Themen um. Und das ist eigentlich die Sorgfaltsprüfung, dass man nicht gleich ausschliesst, sondern schaut, wie man die Situation verbessern kann. Das sage auch ich den Unternehmungen. Man muss nicht sofort die Geschäftsbeziehung beenden oder aus dem Lang gehen, denn das bringt normalerweise denen die betroffen sind nichts. Das hat sich erwiesen, dass wenn

man einfach aus dem Land herausgeht, dann hilft das denen die am meisten gelitten haben, wenig. Deshalb wird es jetzt in diesen Multistakeholder Initiativen so spannend, denn jetzt sind auch die NGOs gefordert Lösungen zu finden. Und Lösungen finden ist viel schwieriger als weggehen.

4. Track Implementation and Results

Umsetzung und Ergebnisse rückverfolgen

8. Das Kontrollieren und Nachgehen des implementierten Prozesses ist essenziell für Unternehmungen um die Wirksamkeit zu prüfen und einen Lerneffekt daraus zu ziehen. Ein wichtiges Ziel davon ist auch Menschenrechts Verstöße zu finden, welche man das letzte Mal übersehen hat. Wie könnte Ihrer Meinung nach diesen Prozess vereinfacht werden?

Hier kommen wir wieder auf das Thema zu sprechen, welches wir am Anfang betreffend der Risiko Analyse angeschaut haben. Hier kommt es darauf an wie die Verbände sich mit diesem Thema auseinandersetzen und sie eine wichtige Rolle spielen. Dies genau auf der Ebene Informationsvermittlung, Risiko Analyse und mögliche Massnahmen zusammen zu arbeiten. Dies um einander gegenseitig auszuhelfen gewisse Risiken zu ermitteln, welche man eventuell nicht auf dem Schirm hatte. Bei den traditionellen Wirtschaftsverbänden sehe ich momentan noch nicht so viel Dynamik in diesem Bereich. Grundsätzlich die Offenheit sicherlich schon mehr als vor fünf Jahren. Ich glaube mit dem Druck in der Schweiz kommt das sicherlich schon viel mehr. Es gibt dann mehr die Brancheninitiativen die sich Nachhaltigkeit auf die Fahne schreiben. Zum Beispiel Kakaoplattform oder der International Product for Security Providers, Banken die sich mal etwas zusammengetan haben. Aber ich glaube schon, dass es noch mehr kommen kann, dass traditionelle Verbände sich mehr mit dem auseinandersetzen. Darum glaube ich auch, dass ein Tool, welches der Bund etwas mehr unterstützen will, Risikobasiert einem Sektor das Verständnis für Risiken besser vermitteln kann und daher eine wichtige Rolle spielen kann. Aber die haben auch nicht die spezialisierten Arbeitskräfte, die auf diesen Themenbereichen arbeiten. Hier möchte ich auch auf die Arbeit von NGO ansprechen, denn, wenn ich als Arbeitgeber weiss, dass es Skandale gibt, welche von NGOs aufgedeckt wurden im gleichen Sektor, dann kann ich diese nicht ignorieren. Da finde ich die Rolle der NGOs sehr interessant. Hier finde ich zum Beispiel die Informationsplattform Business & Human Rights Resource Center eine der wichtigsten Plattformen.

5. Communicate How Impacts are Addressed

Wie Auswirkungen begegnet wird, kommunizieren

9. Falls sich eine Unternehmung dazu entscheidet diese Mehraufwände (Due Diligence Prozess) auf sich zu nehmen ist es naheliegend, dass sie diese auch offen kommunizieren möchten. Zertifizierungen können hierbei eine grosse Rolle spielen. Wo sehen Sie hier Chancen oder auch Schwierigkeiten für Schweizer KMUs an solche Zertifizierungen zu gelangen? Wie finden KMUs die richtigen Zertifizierungen? Woher wissen diese, was dahintersteckt? (Sustainable Company by Expoevents, EU Ecolable, friendly workspace, fairtrade, cradle to cradle ect.)

Hier muss man sicherlich mal unterscheiden, auf was für Zertifikate man sich konzentriert. Zum Beispiel gibt es Produktezertifikate wo man sich darauf fixiert was für Rohstoffe man einkauft. Wo man sich dann fragen muss, ob man sich auf dieses verlassen kann. Auch hier möchte ich nochmals auf die Risiko Analyse zu sprechen kommen, denn, wenn ich dort ein Risiko identifiziere und dies durch ein zertifiziertes Produkt abdecken kann, dann ist mir da schon stark geholfen. Deshalb muss ich zuerst schauen was für Risiken ich habe und welche Massnahme macht Sinn und ein Zertifikat ist hier grundsätzlich einfach eine Massnahme. Heisst es macht keinen Sinn einfach einmal alle Zertifikate anzuschaffen, wenn es gar kein Risiko ist für mich.

The economic Case for Protecting human rights

Benefits SMEs can draw from RBC – Based on “The economic case for protecting human rights”

Nutzen die KMUs aus einem verantwortungsbewussten geschäftsverhalten ziehen können

10. Es ist bereits nachgewiesen, dass ein verantwortungsbewusstes Handeln das Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Angestellten stärken kann. Auch für die Beziehung mit der Gesellschaft hat dies eine positive Auswirkung. Ist dies jedoch bereits genügend für Sie/Schweizer KMUs um auf ein solches Geschäftsmodell umzusteigen?

Also ich möchte hier doch noch etwas ausholen, denn ich arbeite nun auch schon über 10 Jahr in diesem Bereich und habe so viel Zeit aufgewendet oder verschwendet den Business Case für diese Thematik aufzuzeigen. Und ehrlichgesagt, komme ich von diesem Teil immer etwas mehr weg. Den in erster Linie macht es keinen Sinn diese anzusprechen, welche nicht von diesem Thema halten, sondern es gibt so viele Leute auf dieser Welt die das aus ideologischen Gründen machen wollen aber wissen nicht wie.

Für mich ist das die interessante Gruppe. Und bei dieser Gruppe muss man keine Zahlen geben, wie viel das sie profitieren, wenn sie ihren Mitarbeitern entgegenkommen. Das ist wieder einfach Common Sense. Denn wir sind alle Menschen und wenn man ein bisschen sensibel ist, muss man dann wirklich eine Zahl dahinter setzen, dass es einer Unternehmung etwas bringt. Ich finde es natürlich schon gut, wenn man aufzeigt, dass es der Unternehmung langfristig bessergeht. Deshalb lass uns doch mit diesen arbeiten, welche auch wollen aber halt die Leitfäden der OECD und UNO einfach zu kompliziert sind.

11. Im Wirtschaftlichen Konstrukt von Staat und Privaten Unternehmungen wird das Thema «Wirtschaft und Menschenrechte» immer relevanter. Staaten implizieren bereits Menschenrechts orientierte Sprache in Handelsabkommen. Dies hat bereits dazu geführt, dass Einfuhrsteuern auf spezifische Güter oder Länder erhoben wurden. Was glauben Sie, wie Schweizer KMUs auf ein solches Argument reagieren würden?

Antwort von Punkt 10 gilt auch für diese Frage

12. Was denken Sie zur Abhängigkeit zwischen der Grösse des Unternehmens, der Ideologie der Angestellten, und dem jährlichen Profit bezüglich deren Auswirkung auf die Bereitschaft ein verantwortungsvolles Geschäfts Model zu implementieren? Gibt es hier eine Korrelation, dass z.b. kleinere Unternehme involvierter in die Thematik sind oder im Gegenteil?

Also als Beweis, wenn man auf verantwortungsvolle Unternehmen geht dann sind das in erster Linie ganz kleine. Das ist sicherlich mal ein Beweis dafür, dass die kleinen kein Interesse haben. Dann kommt sicherlich wider die Dimension der Unternehmung ins Spiel, wie wir bereits besprochen haben mit den Prozessen etc. Aber aus meiner Sicht ist das Engagement nicht von der Grösse abhängig.

13. Was ist Ihrer Meinung/Erfahrung nach, der grösste Nutzen für Schweizer KMUs, wenn Sie eine verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten einführen und damit einen Sorgfaltspflicht Prozess einführen? Auf was sprechen Sie/Unternehmungen besonders gut an, und auf was nicht?

Längerfristige Denkweise, Längerfristige Beziehungen, sei es mit Geschäftspartner oder Kunden, Vertrauensverhältnis aufbauen. Bezüglich Mitarbeitenden mehr Enthusiasmus und weniger Turnover. Also ein attraktiver Arbeitgeber sein. Sich zu positionieren und möglicherweise führt es auch zu Innovationen. Eben auch da wir in einem Wandel sind, dass man die Position des First Movers ausnutzen kann.

8.3.3 Answers Interviewee C

| |
|---|
| Interviewee C |
| The Due Diligence Process |
| <p>1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & management Systems</p> <p><i>In Richtlinien und Managementsysteme Verantwortungsvolle Unternehmensführung Verankern</i></p> |
| <p>1. Beim Implementieren eines verantwortungsbewussten Geschäftsverhalten, spielen die internen Richtlinien eine zentrale Rolle. Dabei ist bekannt, dass einer der wichtigsten Punkte die Unterstützung der Geschäftsleitung ist. Abgesehen davon, was könnte Ihrer Meinung nach eines der grössten Hindernisse für Schweizer KMUs sein, solche Richtlinien einzuführen? Welche Vorgehensweisen sind bis anhin bekannt? Und, sollte es dazu eine genaue Vorgabe / Anleitung geben?</p> <p><i>Also Grundsätzlich haben wir unser Produkt lanciert, weil wir glauben, dass die anderen Miettoiletten umweltschädlich sind. Und das ist auch der Grund wieso unsere Firma überhaupt entstanden ist. Also haben wir dies in unsere Vision verankert. Wie haben uns also nicht Gedanken gemacht ob unser Produkt der Norm des Marktes entspricht, sondern festgestellt, dass die Norm negative Auswirkungen hat. Die Vision dann auf jeden Mitarbeiter zu projizieren wäre dann natürlich optimal aber da besteht momentan noch ein bisschen ein Loch bei den Mitarbeiterschulungen. Wir haben relative Freelancer die nur für eine kurze Zeit im Sommer schaffen und mit denen haben wir noch keine spezifische Schulung gemacht, was eigentlich die Vision von der Unternehmung ist und was wir schlussendlich versuchen zu machen. Deshalb kann ich das noch nicht so unterschreiben wie es hier wohl gemeint ist, aber im Idealfall ist das sicherlich das Ziel.</i></p> <p>a. Haben Sie so etwas wie einen Supplier Code of Conduct implementiert?</p> <p><i>Wir suchen uns die Lieferanten grundsätzlich selber aus. Wir sind aber bis anhin auch noch sehr klein. Bis jetzt ist das schwierig solch eine Leverage auszuüben.</i></p> |

2. Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, supply chains & business Relationships

(In eigene Tätigkeiten, Lieferketten, und Beziehungen mit Geschäftspartnern negative Auswirkungen Ermitteln & Bewerten)

2. Damit man als Unternehmer seine Risiken kennt, muss man auch genau wissen, wo seine Produkte/Service herkommen resp., angeboten werden. In Anbetracht, das Schweizer KMUs 1 – 250 (1-10) Mitarbeiter haben können; Wie gut wissen Sie/diese Unternehmungen über Ihre Risiken Bescheid?

Was mir hier spontan in den Sinn kommt ist, eigentlich der Treibstoff und der Lieferdienst. Denn wir haben Lieferfahrzeuge, welche alle betankt werden müssen. Das ist sicher etwas Wiederkehrendes, was fragwürdig sein kann. Viele Zulieferfirmen wählen wir aus, weil sie sich gleich positionieren wie wir. Sehr ökologisch. Darum haben wir ein sehr hohes Vertrauen in die Zulieferer. Ein Beispiel wäre das WC-Papier das uns geliefert wird. Bei uns ist dies zumindest Recycling Papier.

Wir arbeiten viel mit Holz was uns auch wichtig ist, dass es nachhaltig produziert wird. Dies können wir sicherstellen mit Labels. Wir haben das SSC und dann noch eins das nicht ganz so gut ist wie das SSC. Das habe ich herausgefunden, als mich mal jemand gefragt hat, ob unser Holz ein Label hat und erst dann habe ich meine Lieferanten gefragt, der dann wirklich das hatte. Und, ja, da wissen wir einfach, dass diese Produkte unter den Labels laufen und immerhin produzieren wir in der Schweiz. Das ist auch schon mal etwas das uns im Prinzip von den anderen unterscheidet. Letztens haben wir zum Beispiel Flyers drucken lassen, welche Cradle to Cradle zertifiziert sind. Und etwas Höheres kann man ja momentan nicht finden. Und ich sage mal, manchmal sind wir in dieser Richtung sehr extrem was sich auch aus unseren Kontakten oder Netzwerken herausbildet. Dies machen wir um zu zeigen, dass wir auf ganzer Linie Ökologisch sind.

3. Falls sich Sie/eine Unternehmung zur Einführung einer Sorgfaltsprüfung entscheidet, wer sollte dies durchführen, da nicht jede KMU dieselben Abteilungen hat? Und was, wenn die KMUs nicht das nötige Wissen haben, wie man so etwas durchführen kann?

Bei uns ist das ganz klar in der Geschäftsleitung. Also ich und mein Partner wo eigentlich miteinander diese Entscheidungen treffen. Ein gutes Beispiel sind diese Flyer. Da habe ich die Offerte eingeholt, welche dann 1'000 CHF teurer war als eine andere. Dann habe ich ihn gefragt, ob wir das machen sollten worauf er mit «ja» antwortete. Aber bei uns sind das eigentlich sehr einfach Bauchentscheide. Aber das ist eigentlich

klar, denn es sind auch nur fünf Leute die fest bei uns schaffen, dann ist es schnell mal klar von wo die Entscheidung kommt.

- a. Wo holen Sie sich das Wissen bezüglich der Thematik Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung?

Der Nationale Aktionsplan der Schweiz ist mir nicht bekannt. Also ich muss hier auch ehrlich gesagt sagen, dass es uns wahrscheinlich nicht viel bringen würde, wenn wir eine riesige Übersicht bezüglich der Thematik und Labels haben. Denn ich habe sicherlich andere Ansprüche und Produkte wie andere und dann haben wir ja gleich wieder diesen Dschungel. Deshalb sage ich, entweder es interessiert dich und du forschst nach oder du vertraust blind deinen Lieferanten oder dir ist es egal. Irgendwie habe ich das Gefühl, das (Informations-Pool) nicht wirklich hilfreich ist.

Ich finde hier, dass die öffentliche Beschaffung, die haben wirklich die Chance, Sachen zu fördern. Soviel ich weiss, hat zum Beispiel Holland bei der Öffentlichen Beschaffung geschrieben, dass sie Cradle to Cradle akkreditiert sein. Das wäre für uns ein riesen Punkt.

4. Ein Wort das bei dieser Thematik bezüglich einer Risikoanalyse immer wieder aufkommen kann, ist, «Sektor spezifische Risiken». Wie auch die OECD bereits für hoch Risiko Sektoren einen Leitfaden erstellt hat, könnte man dies zur Hilfe auch für die Schweizer KMUs erstellen? Jedoch heisst Sektor nicht immer gleich Risiko, wäre daher in einem solch diversifizierten Markt wie in der Schweiz mit vielen verschiedenen Produkte-, und Serviceanbietern eine Produktklassifizierung sinnvoller? (wie bringt man möglichst viele KMUs in eine Kiste)

«Frage wurden bereits in mehreren Punkten angesprochen»

5. Der Impact-Assessment Prozess involviert mehrere Aspekte und Vorgehensweisen (Informationsbeschaffung, Identifizierung von unbekanntem Risiken, Grad der Involvierung in Risiken). Ist es daher sinnvoll, dass man solche Prozesse komplett den unerfahrenen KMUs überlässt? Wie könnte man diesen entgegenkommen?

Naja, ich bin in dieser Hinsicht schon etwa mehr der Netzwerker Typ. Ich habe ein relativ grosses Netzwerk. Bin Mitglied bei Swiss Cleantech, bei Next Generation, bei Impact Hub, und habe auch schon gepitched beim Öbu Forum und werde auch immer wieder an solche Veranstaltungen eingeladen. Jetzt auch von der CooperativeSuisse dort sind wir auch Mitglied. Das ist mir eigentlich relativ wichtig, dass wir uns in diesem

Bereich bewegen. Natürlich auch mit der Absicht dort wieder Kunden zu gewinnen, das ist klar aber ebenfalls für den Austausch und das Weitergeben von solchen Informationen und Abläufe.

3. Cease, Prevent and mitigate adverse impacts

(Negative Auswirkungen Beenden, Verhindern oder Mildern)

6. Wenn man dieses Thema aufgreifen möchte, ist für mich gleich die erste Frage, wo schwächelt es bei *Ihnen/Schweizern* KMUs bezüglich Nachhaltigkeit und Eigenverantwortung am meisten. Den Fokus möchte ich hier auf die am Anfang genannten Objekte für Nachhaltigkeit und Verantwortung der OECD legen? Welche Menschenrechtsverstöße kommen bei Schweizer KMUs am meisten vor?

Das ist noch schwierig so aus dem Stehgreif zu sagen. So auf die Schnelle kommt mir da nichts in den Sinn.

7. Punkt 3 des Due Diligence Prozesses ruft dazu auf die Auswirkungen abzuschwächen, zu verhindern oder gleich einzustellen. Dieser Punkt kann sich stark auf die Kostenrechnung *Ihrer/der* Unternehmung auswirken, da eine Einstellung der Leistungen dazu führt neue z.B. Lieferanten zu finden und die anderen zwei Punkte schwierig wirken, da KMUs so gut wie keinen Einfluss auf andere Unternehmungen haben (Leverage/Buyingpower). Was haben *Sie/Unternehmungen* bis Anhin eingeführt um den ethischen wie auch wirtschaftlichen Aspekt nicht als zu fest zu komprimieren? Wie könnte man KMUs bei dieser Entscheidung helfen?

Das ist auch wieder schwierig so pauschal zu sagen. Vielfach ist es ja so, dass ein Lieferant verschiedene Produkte hat. Und wenn ich nicht zufrieden bin mit einem Produkt, dann frage ich halt ob es noch ein anderes gibt wo vielleicht noch etwas mehr Bio ist oder so oder einen höheren ökologischen Standard hat. Und wenn er das nicht hat, dann geht man halt zu jemand anderem. Ausser der Preis ist beim anderen so horrend teurer, dass man es sich einfach nicht leisten kann. Ich meine das spielt halt auch immer eine Rolle. Also schlussendlich muss man halt immer sehen, in einem Betrieb gibt es immer ein Budget für etwas. Und wenn die ökologische Variante den Budgetrahmen sprengt, dann geht es halt einfach nicht. Ich meine da kann man halt einfach nichts machen. Ich meine ich bin auch täglich mit dieser Frage konfrontiert von meinen Kunden. Und ich verstehe jeden Veranstalter, der mir sagt, «es tut mir leid, Sie sind einfach zu teuer».

Aber Preis ist immer einer der grössten Faktoren. Und was mir auch in diesem Gespräch wieder merke ist, dass Nachhaltigkeit nicht immer gleich sale, sale, sale bedeutet. Klar hilft es sich so zu positionieren, aber es macht nicht alles aus.

4. Track Implementation and Results

Umsetzung und Ergebnisse rückverfolgen

8. Das Kontrollieren und Nachgehen des implementierten Prozesses ist essenziell für Unternehmungen um die Wirksamkeit zu prüfen und einen Lerneffekt daraus zu ziehen. Ein wichtiges Ziel davon ist auch Menschenrechts Verstösse zu finden, welche man das letzte Mal übersehen hat. Wie könnte Ihrer Meinung nach diesen Prozess vereinfacht werden?

Wir setzen hier einfach auf das Vertrauen in unsere Lieferanten. Und versuchen unsere Produkte immer mit gewissen Standards zu beziehen. Aber wir sind halt auch so klein. Wir kennen diese Lieferanten alle persönlich. Da hat man halt auch ein anderes Vertrauen, als wenn ich quasi einen Einkäufer hätte wo Sachen einkauft, wo ich keine Ahnung habe von wo, dass es kommt. Aber vielleicht muss ich das ja auch anders kontrollieren.

5. Communicate How Impacts are Addressed

Wie Auswirkungen begegnet wird, kommunizieren

9. Falls sich eine Unternehmung dazu entscheidet diese Mehraufwände (Due Diligence Prozess) auf sich zu nehmen ist es naheliegend, dass sie diese auch offen kommunizieren möchten. Zertifizierungen können hierbei eine grosse Rolle spielen. Wo sehen Sie hier Chancen oder auch Schwierigkeiten für Schweizer KMUs an solche Zertifizierungen zu gelangen? Wie finden KMUs die richtigen Zertifizierungen? Woher wissen diese, was dahintersteckt? (Sustainable Company by Expoevents, EU Ecolable, friendly workspace, fairtrade, cradle to cradle ect.)

Diese Themen bekomme ich mit wenn ich in Gesprächen, wie zum Beispiel mit dir darauf angesprochen werde. Dann weiss ich jetzt zum Beispiel beim Holz, dass wir solche Labels haben, aber auch ich muss ehrlich sagen, dass ich nicht so genau weiss was dahintersteckt. Natürlich der (Lieferant) sagt mir, dass sie die Bäume wieder aufforsten und ich nehme hier einfach an, dass diese Labels von mehreren Seiten kontrolliert werden, dass die das auch dürfen. Und ich persönlich muss ehrlich gesagt sagen, dass ich Labels noch relativ schwierig finde da Leute hinter durch etwas Anderes

machen können und schnell mal noch so ein Papier unterschreiben und das Label präsentieren. Das finde ich auch schwierig bei diesen Zulieferpapieren (Supplier Code of Conduct). Die sind noch schnell mal unterschrieben, aber ob diese dann auch wirklich eingehalten werden ist dann die andere Frage. Und dann gibt es wieder unnötige Arbeit das Ganze zu kontrollieren, weshalb es für mich besser ist, wenn ich meinen Lieferanten einfach vertrauen kann nicht aus papier-technischen Gründen, dann hast du dort ein besseres Produkt als bei jemand der einfach irgendeinem Label vertraut.

The economic Case for Protecting human rights

Benefits SMEs can draw from RBC – Based on “The economic case for protecting human rights”

Nutzen die KMUs aus einem verantwortungsbewussten geschäftsverhalten ziehen können

10. Es ist bereits nachgewiesen, dass ein verantwortungsbewusstes Handeln das Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Angestellten stärken kann. Auch für die Beziehung mit der Gesellschaft hat dies eine positive Auswirkung. Ist dies jedoch bereits genügend für Sie/Schweizer KMUs um auf ein solches Geschäftsmodell umzusteigen?

Ja stimme ich voll und ganz zu. Wir haben auch Leute, die bei uns schaffen, die könnten an anderen Orten viel mehr verdienen.

11. Im Wirtschaftlichen Konstrukt von Staat und Privaten Unternehmungen wird das Thema «Wirtschaft und Menschenrechte» immer relevanter. Staaten implizieren bereits Menschenrechts orientierte Sprache in Handelsabkommen. Dies hat bereits dazu geführt, dass Einfuhrsteuern auf spezifische Güter oder Länder erhoben wurden. Was glauben Sie, wie Schweizer KMUs auf ein solches Argument reagieren würden?

Wie bereits gesagt, wäre die Rollenverteilung in der Öffentlichen Beschaffung sehr wichtig und ein guter Grund umzusteigen. Auf der anderen Seite muss ich sagen, falls dies dann nur genutzt wird, um Fördergelder vom Bund zu kassieren glaube ich nicht, dass es nur positive Auswirkungen haben wird. Also falls dies zur Umstellung aus monetären Gründen führt, finde ich das etwas scheinheilig. Natürlich lieber man zeigt Verantwortung, weil man Gierig ist als gar nicht.

12. Was denken Sie zur Abhängigkeit zwischen der Grösse des Unternehmens, der Ideologie der Angestellten, und dem jährlichen Profit bezüglich deren Auswirkung auf die

Bereitschaft ein verantwortungsvolles Geschäfts Model zu implementieren? Gibt es hier eine Korrelation, dass z.b. kleinere Unternehmen involvierter in die Thematik sind oder im Gegenteil?

Also ich glaube nicht, dass das wirklich einen Unterschied macht. Was sicher klar ist, ist dass, wenn man eine kleine Firma, ein Start-Up, die von Anfang an, sich ökologisch differenziert wie wir, dann ist das ganz anders, als wenn jetzt eine Swisscom sagt: «wir wollen jetzt nachhaltig werden». Denn das geht lange. Und bis die Entscheidung von ganz oben, wo sie gefällt werden muss, bis zum hinter letzten gelangt, was zum Beispiel ein Putzinstitut ist, welche auch ökofreundliche Putzmittel haben muss, das geht einfach sehr lange. Dafür ist dann einfach der Impact riesig. Deshalb macht es kein unterschied ob die Firma gross oder klein ist, aber der Grund ist wahrscheinlich nicht der gleiche.

13. Was ist Ihrer Meinung/Erfahrung nach, der grösste Nutzen für Schweizer KMUs, wenn Sie eine verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten einführen und damit einen Sorgfaltspflicht Prozess einführen? Auf was sprechen Sie/Unternehmungen besonders gut an, und auf was nicht?

Also der Grund wieso wir das machen, ist sicherlich die innere Motivation aber natürlich, wenn wir keinen Markt gesehen hätten, hätten wir sicherlich nicht die Firma gegründet.

| |
|--|
| Interviewee D |
| The Due Diligence Process |
| 1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & management Systems <i>In Richtlinien und Managementsysteme Verantwortungsvolle Unternehmensführung Verankern</i> |
| <p>1. Beim Implementieren eines verantwortungsbewussten Geschäftsverhalten, spielen die internen Richtlinien eine zentrale Rolle. Dabei ist bekannt, das einer der wichtigsten Punkte die Unterstützung der Geschäftsleitung ist. Abgesehen davon, was könnte Ihrer Meinung nach eines der grössten Hindernisse für Schweizer KMUs sein, solche Richtlinien einzuführen? Welche Vorgehensweisen sind bis anhin bekannt? Und, sollte es dazu eine genaue Vorgabe / Anleitung geben?</p> <p><i>Also die wichtigste Richtlinie ist eigentlich gesunder Menschenverstand und ein Gefühl von Anstand und Würde. Das ist eigentlich das, dass einen am besten leitet und die beste Orientierung gibt. Und wir sind ja hier auch alle in Westeuropa gross geworden mit starker Orientierung auf Menschenrechtliche Fragen. Die sind in unseren Verfassungen, Gesetzen und politischen Diskursen, ja auch, und spielen eine grosse Rolle. Der Kern ist immer das, was die allgemeinen Menschenrechte im ersten Satz hat «Alle Menschen sind frei und gleich an alle Rechte geboren» und das glaube ich versteht jeder und ist der wichtigste Leitsatz. Das man sich an so einem einfachen Leitsatz, Anstand und gesunder Menschenverstand orientiert.</i></p> <p><i>Ich glaube der Unternehmer oder die Geschäftsleitung brauch ein Gefühl davon, was richtig oder falsch ist. Da gibt es dann immer Zweifelsfälle über die man dann diskutieren muss. Aber sie müssen sich darüber bewusst sein, dass es eben wichtig ist diese Fragen diskutieren. Aber eben ist es auch sinnvoll wenn es staatliche regeln dazu gibt, die gibt es ja mit den UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte als globale Regeln. Das finde ich sehr gut, weil in diesen Regeln beschrieben wird, wo die Aufgabe des Staates ist, wo auch die Aufgabe eines Unternehmens ist, und wo es eine gemeinsame Aufgabe gibt. Aber das wesentliche ist, dass die Aufgabe des Unternehmens beschrieben wird, als das was in meinem eigenen, unmittelbaren Geschäftsbereich und den Bereichen wo ich einen gewissen Einfluss habe, passiert. Das ist nicht immer leicht abzugrenzen, aber wenn ein Unternehmer sich bewusst ist, dass diese Dinge eine Rolle spielen und die Augen öffnet, dann wird auch er relativ schnell herausfinden, was</i></p> |

gemacht werden muss. Trotzdem ist es wichtig, dass der Staat Handlungsleitlinien gibt und Unternehmen, und gerade kleinen Unternehmungen, klar sagt, was er von dir erwartet. Ist das ein jährlicher Bericht zu bestimmten Themen, der zusammen mit dem Jahresabschluss zusammen gemacht werden kann, oder ist es eine Erklärung bezüglich den Menschenrechte in Form eines Code of Conduct. An dem sich eine Unternehmung orientieren kann und die Mitarbeiter natürlich auch. Da muss der Staat schon klar sagen, was er möchte, sonst macht es der eine so und der andere so. Wenn es dann grenzüberschreitend wird, wird es dann nochmals komplizierter, weil in Deutschland und in Italien die Regeln etwas anders sind. Deshalb ist es gut, Regeln zu machen, die einmal den ganzen EU-Binnenmarkt, aber da könnte man ja dann auch die Schweiz einschliessen, ein einheitliches Regelwerk macht, weil es das Handeln und Zusammenarbeiten am einfachsten macht. Die Regeln müssen natürlich abgestuft werden. Es kann keine Schreinerei mit 10 Leuten Regeln befolgen die auch für ein Unternehmen mit 20'000 Leuten gut sind. Trotzdem habe ich neulich mit einem Steinmetz geredet, der macht vor allem Friedhofsgrabsteine. Der hat erzählt, dass er natürlich weiss, dass wenn die Steine aus Indien kommen und diese manuell verarbeitet sind, dass die Wahrscheinlichkeit, dass es dort Kinderarbeit gibt, sehr hoch ist. Deshalb achtet er drauf, dass wenn er in Indien Steine kauft, diese maschinell verarbeitet sind. Da weiss ich, dass wenn es aus grösseren, zertifizierten Unternehmen kommt, ich mich darauf verlassen kann. Für sowas braucht man keine grossen Regeln, sondern einfach ein bisschen den Verstand benutzen. Das Nutzen was man liest in den Zeitungen und sich sagen, dass es an der Stelle ein Problem gibt und an einer anderen ist es sicher.

- a. Gibt den der Deutsche Bund bereits solche Richtlinien zum Beispiel bezüglich eines Code of Conducts?

Als das entwickelt sich zurzeit in allen Ländern. Jetzt haben Sie die Debatte über die Konzernverantwortungsinitiative die natürlich da eine Rolle spielen wird. Auch wenn die sich and die Grossen richten wird, wird das hier eine Normierung sein, die da stattfindet und die dann entlang den Linien auch für KMUs gelten. Letzten Endes geht es nicht um den Bäcker der Strasse, sondern es gibt auch KMUs, die dann 20, 30, 50 Leute haben, die schon grösser sind, die schon Handel betreiben, die auch ausserhalb der Schweiz unterwegs sind. Es gibt natürlich auch Themen die wir in unseren eigenen Ländern haben, da will ich jetzt nicht drum herumreden. Ich meine in der Gastronomie, Landwirtschaft, gibt es immer wieder Themen auf die man aufpassen muss. In Deutschland gibt es die Debatte um ein Lieferkettengesetz, in Frankreich gibt es bereits die Devoir de vigilance, in Vereinigten Königreich den Modern Slavery Act. Es gibt eine ganze Reihe von Gesetzgebungen die entweder da sind oder in der Diskussion sind. Es

gibt auch definitiv eine Diskussion innerhalb der Europäischen Kommission ob es eine Gesetzesinitiative geben soll. Da gibt es ein Gutachten, dass vor kurzem veröffentlicht worden ist und dieses Gutachten empfiehlt, dass eine einheitliche Regulierung für den Binnenmarkt gemacht werden soll. Aus Gründen der Wettbewerbsgleichheit im Wesentlichen.

2. Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, supply chains & business Relationships
(In eigene Tätigkeiten, Lieferketten, und Beziehungen mit Geschäftspartnern negative Auswirkungen Ermitteln & Bewerten)

2. Damit man als Unternehmer seine Risiken kennt, muss man auch genau wissen, wo seine Produkte/Service herkommen resp., angeboten werden. In Anbetracht, das Schweizer KMUs 1 – 250 (1-10) Mitarbeiter haben können; Wie gut wissen Sie/diese Unternehmungen über Ihre Risiken Bescheid?

Meistens ist es so, dass, unabhängig von der Grösse, wenn man kleinere, da grössere Unternehmungen ja Berichtspflichten haben inzwischen, anspricht, die sagen «Ja, nein wir haben damit nichts zu tun. Wir arbeiten sowieso nur in Europa und da gibt es ja keine Probleme». Aber wenn man dann ins Gespräch einsteigt, und fragt, was die dann für Produkte haben, und dann heisst es «wir verkaufen Paprika, dass wir in Sizilien kaufen oder wir haben immer wieder Bauaufträge die wir durchführen». Oder ähnliche Themen. Dann kommen die eigentlich schnell drauf. Auch wissen die (Unternehmungen) selber auch, dass es da Themen gibt auch wenn sie nur in Europa arbeiten. Es ist den meisten nicht bewusst oder sie schauen nicht hin und sagen «Ach! Davon will ich nichts wissen». Aber es ist nicht so, dass die Leute es wirklich nicht wissen. Sie denken manchmal nicht drüber nach aber, wenn man dann im Gespräch nachfragt, dann kommt eigentlich immer was zurück.

3. Falls sich Sie/eine Unternehmung zur Einführung einer Sorgfaltsprüfung entscheidet, wer sollte dies durchführen, da nicht jede KMU dieselben Abteilungen hat? Und was, wenn die KMUs nicht das nötige Wissen haben, wie man so etwas durchführen kann?

Also bei grossen Unternehmen, also die ganz grossen mittlerweile Abteilungen aufbauen, aber auch erst damit angefangen haben. Es gibt da zwar oft wissen insgesamt Richtung Nachhaltigkeit, aber meistens ökologische Themen. Aber es gibt in fast keiner Firma das Know-how zum Thema Menschenrecht und menschenrechtliche Due Diligence. Das ändert sich in den letzten 1-2 Jahren. Also die Firmen holen sich externe Berater und kaufen sich Leute ein und fangen an Abteilungen aufzubauen. Ist meistens

innerhalb der Sustainability Abteilung, verknüpft mit der Rechtsabteilung, Compliance und so. Aber es gibt aller meistens eine Nachhaltigkeitsabteilung. Aber bei den Kleinen ist es unterschiedlich. Auch da gibt es manchmal einen Nachhaltigkeitsbeauftragten. Den auch ein 200 Mann Betrieb hat Nachhaltigkeitsthemen je nach Industrie. Es ist manchmal verknüpft mit Presse und Öffentlichkeitsarbeit, ich habe aber auch schon gesehen, dass es verknüpft ist mit Compliance. Das kommt so ein bisschen darauf an wie ein Unternehmen strukturiert ist. Und manchmal, das habe ich auch schon erlebt, dass es direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt ist und sich die Geschäftsführung Gedanken gemacht hat und gesagt hat «das ist ein wichtiges Thema für uns» und dann so eine Art Stabstelle dazu gibt. Natürlich die haben nicht viele Leute aber manchmal sind es auch eins zwei Leute die dann daran arbeiten.

- a. Holen sich dann diese «eins, zwei Leute» externe Hilfe oder wo holen diese das Know-How her?

Es ist sehr unterschiedlich. Es gibt welche, die machen es so wie von Ihnen geschildert. Die suchen sich die Guidelines raus und da gibt es ja auch sehr, sehr viele Hilfen, kostenlos im Netz. Ob das jetzt von der OECD ist, das ist ja sehr gutes Material von der OECD. Aber es gibt auch vom Dänischen Institut für Menschenrechte, Guidelines dazu. Von andern. Von Global Compact Organisationen. Also es gibt sehr viel gutes Material. Viele wursteln sich dann auch tatsächlich alleine durch, merken aber dann irgendwann an einem Punkt, dass sie nicht mehr weiterkommen. Weil es dann zu komplex wird oder schlicht und einfach Wissen fehlt. Es geht ja nicht nur um Prozesswissen, sondern auch um faktisches Wissen. Also wie ist das Risiko, das Menschenrechtsrisiko in der Textilindustrie in China tatsächlich zu bewerten. Oder welche Informationen brauche ich um das zu bewerten. Wo kriege ich diese Infos her? Also das führt dazu das Leute die sich selber damit auseinandersetzen früher oder später sich an andere wenden oder in Netzwerke gehen und über Berater versuchen das zu verändern.

4. Ein Wort das bei dieser Thematik bezüglich einer Risikoanalyse immer wieder aufkommen kann, ist, «Sektor spezifische Risiken». Wie auch die OECD bereits für hoch Risiko Sektoren einen Leitfaden erstellt hat, könnte man dies zur Hilfe auch für die Schweizer KMUs erstellen? Jedoch heisst Sektor nicht immer gleich Risiko, wäre daher in einem solch diversifizierten Markt wie in der Schweiz mit vielen verschiedenen Produkte-, und Serviceanbietern eine Produktklassifizierung sinnvoller? (wie bringt man möglichst viele KMUs in eine Kiste)

Da gibt es zwei Sachen. Da Prozesse nun seit ein paar Jahren von Unternehmen durchgespielt werden, gibt es nun die Möglichkeit solche zu standardisieren. Und in dem Moment, und das ist ein weiterer Grund für eine Gesetzliche Grundlage, gleiche Regeln für alle. Das führt zu Standardisierungen. Damit können sie ein Teil der Prozesse digitalisieren. Dann gibt man die Informationen ein, in der Maske, oder so ähnlich wie in unserem Tool nur ein bisschen komplexer, in welchem Sektor man tätig ist, und dann bekommt man als erstmals ein Ergebnis für Risikoschwerpunkte. Ich glaube, dass es wichtig ist, dass die Annäherung über den Sektor... Denn es geht ja da drum, «wo muss ich was tun?» Und das kriegen sie am besten dadurch raus, indem Sie sagen, in welchem Sektor und in welchem Land bin ich tätig. Um bei der Paprika in Sizilien zu bleiben. Dann sagt man wenn ich dieses Produkt kaufe, dann weiss ich das ist ein Risikosektor. Da weiss ich da gibt es viel Schwarzarbeit, Zwangsarbeit. Da gibt es sehr schlimme zustände auf den Feldern. Das ist ein Risiko. Sagen wir mal, ich möchte Kuhmilch in einem Schweizer Kanton einkaufe, dann ist es weniger wahrscheinlich, dass es da ein Menschenrechtsrisiko gibt. Dann sag ich dann «Okay, da ist alles in Ordnung, ich kümmere mich mal um die Paprika» und das ist die Sektorangehensweise die es gibt. Da sagt man wo sind die Wahrscheinlichkeiten, dass es Risiken gibt, hoch. Das heisst, wo muss ich mich erst drum kümmern. Wenn Sie das von den Produkten aus versuchen, ist es sehr kompliziert weil sie dann sehr viel auch über die Produkte wissen müssten. Man macht diese Risiko Priorisierung danach, das man nach Sektoren und Beschaffungsländern schauen, weil das die Priorisierung erlaubt.

5. Der Impact-Assessment Prozess involviert mehrere Aspekte und Vorgehensweisen (Informationsbeschaffung, Identifizierung von unbekanntem Risiken, Grad der Involvierung in Risiken). Ist es daher sinnvoll, dass man solche Prozesse komplett den unerfahrenen KMUs überlässt? Wie könnte man diesen entgegenkommen?

Da gibt es zwei Sachen. Da Prozesse nun seit ein paar Jahren von Unternehmen durchgespielt werden, gibt es nun die Möglichkeit solche zu standardisieren. Und in dem Moment, und das ist ein weiterer Grund für eine Gesetzliche Grundlage, gleiche Regeln für alle. Das führt zu Standardisierungen. Damit können sie ein Teil der Prozesse digitalisieren. Dann gibt man die Informationen ein, in der Maske, oder so ähnlich wie in unserem Tool nur ein bisschen komplexer, in welchem Sektor man tätig ist, und dann bekommt man als erstmals ein Ergebnis für Risikoschwerpunkte. Ich glaube, dass es wichtig ist, dass die Annäherung über den Sektor... Denn es geht ja da drum, «wo muss ich was tun?» Und das kriegen sie am besten dadurch raus, indem Sie sagen, in welchem

Sektor und in welchem Land bin ich tätig. Um bei der Paprika in Sizilien zu bleiben. Dann sagt man wenn ich dieses Produkt kaufe, dann weiss ich das ist ein Risikosektor. Da weiss ich da gibt es viel Schwarzarbeit, Zwangsarbeit. Da gibt es sehr schlimme zustände auf den Feldern. Das ist ein Risiko. Sagen wir mal, ich möchte Kuhmilch in einem Schweizer Kanton einkaufe, dann ist es weniger wahrscheinlich, dass es da ein Menschenrechtsrisiko gibt. Dann sag ich dann «Okay, da ist alles in Ordnung, ich kümmere mich mal um die Paprika» und das ist die Sektorangehensweise die es gibt. Da sagt man wo sind die Wahrscheinlichkeiten, dass es Risiken gibt, hoch. Das heisst, wo muss ich mich erst drum kümmern. Wenn Sie das von den Produkten aus versuchen, ist es sehr kompliziert weil sie dann sehr viel auch über die Produkte wissen müssten. Man macht diese Risiko Priorisierung danach, das man nach Sektoren und Beschaffungsländern schauen, weil das die Priorisierung erlaubt.

- a. Wird hier vom Deutschen Staat Initiative ergriffen, gibt es genügend zuständiges Personal die für die Ausarbeitung eines solchen Konzeptes eingesetzt werden könnten?

Also ich glaube das die gesetzliche Normierung staatlich passieren muss oder sollte sich staatlich beziehen. Sollte dann die EFTA Länder auch einbeziehen aus meiner Sicht. Aus meiner Sicht wäre es wichtig das zu machen. Das ist dann aber nur das setzten der Regeln und der Standards. Das liefern von Informationen, das kann man sehr unterschiedlich mit umgehen. In Deutschland liefert zum Beispiel das Entwicklungsministerium. Die hat eine Datenbank mit Risiken. Die haben das übernommen vom Niederländischen Ministerium. Sowas kann man zentral machen und staatlich anbieten. Das muss man aber nicht. Das kann man auch über Kammern und ähnliches anbieten. Das kann man auch privat anbieten. Es gibt Industrieinitiativen im Cobalt Bereich. Schweiz relevant ist ja auch immer ganzer Bergbau und Minenbereich. Da gibt's eine ganze Reihe von Zusammenschlüssen von Firmen wo Wissen geteilt wird. Das muss per se nicht staatlich passieren. Es ist oft sogar besser, wenn eine Industrie selbst sagt: «Das ist was wir wissen müssen» und können vom Wissen dann auch gleich Handlungen ableiten. Das kann man oft besser in einer solchen privaten Industrieinitiative regeln. Es ist auch effizienter am Ende, weil es Zielgenauer ist.

3. Cease, Prevent and mitigate adverse impacts

(Negative Auswirkungen Beenden, Verhindern oder Mildern)

6. Wenn man dieses Thema aufgreifen möchte, ist für mich gleich die erste Frage, wo schwächelt es bei *Ihnen/Schweizern* KMUs bezüglich Nachhaltigkeit und Eigenverantwortung am meisten. Den Fokus möchte ich hier auf die am Anfang genannten Objekte für Nachhaltigkeit und Verantwortung der OECD legen? Welche Menschenrechtsverstösse kommen bei Schweizer KMUs am meisten vor?

Ist bei den allermeisten die sich mit den Prozessen beschäftigen, ist es so, dass die den Schritt Menschenrechtserklärung oder Code of Conduct gegangen sind. Es ist auch so das eine Reihe von Firmen bereits bei der Risikoidentifikation etwas auf die Beine stellen. Bei Massnahmen tun sich viele noch schwer. Das ist auch nicht in allen Fällen banal, das ist zum einen wenn sie mit Lieferanten neue Verträge abschliessen und dann sagen, dass sie auch die Einhaltung des Code of Conducts erwarten, die Einhaltung der IAO Normen und in diesen Verträgen dann verankert wird, dass man eine Selbstauskunft dazu braucht und Audits und ähnliches. Ich glaube das ist es am Entstehen. Ich glaube das ist in unterschiedlichen Industrien unterschiedlich weit. Die Textilindustrie ist verhältnismässig weit was das angeht. Weil die eben lange schon unter den öffentlichen Skandalen zu leiden haben. Die haben hohen Leidensdruck. Andere Industrien halt im KMU Bereich sind da noch nicht so weit. Das ist erst so im Bereich, dass man anfängt sagen, dass man sich an diese Standards halten muss und macht mal so ein Self-Assesement.

- a. Welches sind die grössten Risiken, die in deutschen Unternehmen auftauchen?

Das ist zum einen schon, dass man im Kopf denkt, das ist irgendwo in Pakistan oder Bangladesch. Da geht's schon los. Das ist ein Fehler. Das stimmt einfach nicht. Es gibt's auch, natürlich in mindere Ausmasse. Aber dadurch, dass es natürlich seit 2015 viele Leute im Land gibt, die keine guten oder geregelten Aufenthaltstitel haben oder die Sprache nicht sprechen, sich nicht auskennen. Gibt es Leute die ausgebeutet werden können. Also es gibt, soweit ich das sehen kann und da gibt's auch Untersuchungen dazu, dass es mit der Ankunft der Flüchtlinge auch eine Zunahme von Menschenrechtsverletzungen im Arbeitsbereich gibt. Es gibt also generell diese Situation in Europa wo man genauer hinschauen muss. Das wird in der Schweiz wahrscheinlich auch nicht sehr anders sein.

7. Punkt 3 des Due Diligence Prozesses ruft dazu auf die Auswirkungen abzuschwächen, zu verhindern oder gleich einzustellen. Dieser Punkt kann sich stark auf die Kostenrechnung Ihrer/der Unternehmung auswirken, da eine Einstellung der Leistungen dazu führt neue z.B. Lieferanten zu finden und die anderen zwei Punkte schwierig wirken, da KMUs so gut wie keinen Einfluss auf andere Unternehmungen haben (Leverage / Buyingpower). Was haben Sie/Unternehmungen bis Anhin eingeführt um den ethischen wie auch wirtschaftlichen Aspekt nicht als zu fest zu komprimieren? Wie könnte man KMUs bei dieser Entscheidung helfen?

Verschiedene Themen spielen hier eine Rolle. Das eine ist die Frage, wie gross ist der Schmerz der Firma. Also wenn sie in einer Industrie arbeiten, die oft in der Zeitung steht, wenn der Name ihres Unternehmens in der Zeitung steht und die Kunden sagen, das ist eine komische Firma. Oder auch die eigenen Mitarbeiter sagen, dass finden sie jetzt nicht gut. Weil junge Leute sagen, für solch eine Firma, die so in der Zeitung steht, wollen wir nicht arbeiten. Das relativiert dann sofort die Preisfrage. Dann sitzen sie da mit einem günstigen Produkt, mit keinem mehr, der das herstellt oder verkauft. Das ist ein wichtiger ökonomischer Aspekt. Ein anderer Aspekt ist, dass sich die Zeit verändert. Dass, man anfangs noch reklamiert, dass etwas zu teuer ist und dann in zwei, drei Jahren man es dann trotzdem hinkriegt. Es ist es wert, wenn man mehr tut, um die Menschenrechte einzuhalten und auch dann vielleicht, wenn man bei der Wettbewerbsfähigkeit etwas verlieren. Es hängt dann oft an einem Generationenwechsel. Es hängt of an Leuten in der Geschäftsführung oder im Einkauf wo der Chef sagt, das haben wir schon immer so gemacht, interessiert mich nicht. Man kommt dann nicht weiter, wenn da keiner Sitzt der sage «doch das ist jetzt wichtig» auch für unsere Kunden. Dann ist da oft eine andere Musik und es passieren Sachen, die vorher nicht funktioniert haben.

- a. Wie sehen sie den Punkt, dass KMUs keine grosse Leverage hat, was als Grundtool für diesen Punkt benötigt wird?

Kommt drauf an. Also zum einen ist das Konzept Buying Power so verkürzt. Den Buying Power in dem Sinne haben wirklich nur gang ganz wenige. Auch nicht bei den grossen Firmen. Man sagt ja immer, die haben viel Geld und viel Leverage aber das stimmt ja so auch nicht, da sie sehr viele verschiedene, kleine Lieferanten haben und kleine Menge kaufen bei den Lieferanten. Es ist immer die Frage, wie ist die Beziehung zwischen mir und meinem Lieferanten. Ist es eine feste dauerhafte Beziehung wo der Lieferant weiss, mit diesem Kunden mach ich jedes Jahr so und so viel Umsatz. Auch wenn es nur 5% des Umsatzes ist, aber es ist verlässlicher Umsatz und das mache ich

seit 10 Jahren mit denen. Dann bin ich bereit auch mit dem Kunden zu verhandeln über Bedingungen. Es geht nicht nur um das schiere Geldvolumen, denn was bringt mir ein Auftrag mit viel Geld in diesem Jahr aber dann nächstes Jahr überhaupt nicht mehr. Da spielen durchaus noch andere Aspekte eine Rolle. Die Restrukturierung von Lieferantenbeziehungen ist ein wesentlicher Teil um in dem Bereich der Human Rights Due Diligence voran zu kommen. Um Verbesserungen zu erzielen.

4. Track Implementation and Results

Umsetzung und Ergebnisse rückverfolgen

8. Das Kontrollieren und Nachgehen des implementierten Prozesses ist essenziell für Unternehmungen um die Wirksamkeit zu prüfen und einen Lerneffekt daraus zu ziehen. Ein wichtiges Ziel davon ist auch Menschenrechts Verstöße zu finden, welche man das letzte Mal übersehen hat. Wie könnte Ihrer Meinung nach diesen Prozess vereinfacht werden?

Das wäre idealerweise etwas, dass auch selber aus der Industrie herauskommen sollte. Wissen zu teilen, ob das nun Audit Ergebnisse sind oder Vorkommnisse sind, ist ganz wesentlich in diesem Prozess. Die Informationen zugänglich zu machen für andere, das wäre ein grosser Schritt nach vorne. Das ist im Kern was diese Datenbank vom Bundesministerium für Entwicklung und der Niederlande machen. Die Teilen Ergebnisse von irgendwelcher Research, was Human Rights Watch gemacht hat, oder das American Labour Department gemacht hat. Die teilen, was die ILO gemacht hat. Die führen solches Wissen zusammen in eine Datenbank wo man nachschauen kann, wenn man Kaffee kaufen möchte in Brasilien, dann muss ich mit folgenden 37 Risiken rechnen. Das ist ein Ansatz, den halte ich noch nicht ans Ende gedacht. Aber das ist ein Ansatz der aus meiner Sicht richtig ist. Einfach Wissen holen.

5. Communicate How Impacts are Addressed

Wie Auswirkungen begegnet wird, kommunizieren

9. Falls sich eine Unternehmung dazu entscheidet diese Mehraufwände (Due Diligence Prozess) auf sich zu nehmen ist es naheliegend, dass sie diese auch offen kommunizieren möchten. Zertifizierungen können hierbei eine grosse Rolle spielen. Wo sehen Sie hier Chancen oder auch Schwierigkeiten für Schweizer KMUs an solche Zertifizierungen zu gelangen? Wie finden KMUs die richtigen Zertifizierungen? Woher wissen diese, was dahintersteckt? (Sustainable Company by Expoevents, EU Ecolable, friendly workspace, Fairtrade, cradle to cradle ect.)

Sie können im Gegensatz, wenn Sie jetzt an ökologische Fragen denken, bestimmte Sachen Zertifizieren. Das können sie nämlich einfach messen. Ist da in dem Hemd, dass ich trage, sind da Reststoffe von der Färberei oder Chemie drin. Das kann man messen. Das kann man entsprechen auch Besiegeln. Da kann man sagen ist ohne Schwermetalle oder andere Giftstoffe. Sie können auch den energetischen Aufwand bei der Herstellung eines Produkts relativ gut messen. Die sozialen Umstände bei der Herstellung eines Produkts, können sie nicht messen. Da arbeitet momentan auch eine Reihe von Leuten dran. Wie kann man das besser messbar machen. Aber sie können nicht messen, wie viel Kinderarbeit steckt in einem Pullover. Im Bereich Messbarkeit, da gibt es Forschung und Entwicklung im Moment. Da denken viele drüber nach wie kriegt man das hin. Das betrifft dann Tatsächlich den Impact auf die Leute in der Lieferkette. Es gibt noch einen zweiten Stream im Bereich Messbarkeit, was noch eher was wäre, dass man zertifizieren kann. Das ist auch etwas, dass Wirtschaftsprüfer zertifizieren können. Nämlich ob die Unternehmungen gewisse Prozesse hat. Hat es eine Riskoidentifizierung. Taugt diese Risikoidentifizierung was. Da kann man Standards entwickeln. Das ist nicht so schwierig. Wo man sagt, ob Trainings stattfinden. Wissen die Leute in der Firm Bescheid da drüber. Gibt es Anleitung was zu tun ist, falls etwas auftaucht. Also diese Prozessfrage, die kann man durchaus Zertifizieren und Attestieren. Das ist auch nicht ganz banal aber aus meiner Sicht gehen würde und man machen könnte. Das zweite zu den Siegeln. Die, die es gibt heutzutage sind fast alles Öko-Siegel. Einige wenige wie Fair Trade sind auch soziale Siegel. Viele von den Öko-Siegeln sind sich der Tatsache bewusst, dass Sie soziale Fragen völlig ignorieren und arbeiten auch daran und überlegen, wie können wir das eigentlich angemessen in unserer Zertifizierung berücksichtigen. Das macht ja wenig Sinn zu sagen, die Umwelt wurde nicht geschädigt aber die Menschen dafür. Als wie kriegt man diese beiden Fragen zusammen. Soweit denke ich auch aus dem bestehenden Siegelbereich es Entwicklung geben wird in den nächsten Jahren. Wie man sozialen Menschenrechtsfragen in diese Siegel integrieren kann.

The economic Case for Protecting human rights

Benefits SMEs can draw from RBC – Based on “The economic case for protecting human rights”

Nutzen die KMUs aus einem verantwortungsbewussten geschäftsverhalten ziehen können

10. Es ist bereits nachgewiesen, dass ein verantwortungsbewusstes Handeln das Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Angestellten stärken kann. Auch für die Beziehung mit der Gesellschaft hat dies eine positive Auswirkung. Ist dies jedoch bereits genügend für Sie/Schweizer KMUs um auf ein solches Geschäftsmodell umzusteigen?

Also schlussendlich sind das ja immer eine Mischung aus Ökonomischen Gründen aber auch eine Frage der Reputation die da eine Rolle spielen. Es gibt da Unternehmen, die da sagen «ich will nicht in der Zeitung stehen als jemand der Produkte bestellt wo Kinderarbeit herrscht» Aus reputationsgründen. Der sich einfach sagt, damit will ich nichts zu tun haben. Da kommen ganz banale Sachen. Ich kannte einen der kam aus der Unternehmensführung, der schaute einen Film mit seinen Kindern wo es um Mienenarbeiten ging und die Kinder fragten: «Papa, du hast damit hoffentlich nichts zu tun»? Also wirklich auf einer ganz persönlichen Reputationsebene, dass das passiert. Das selbe ist auch für die Reputation bei den eigenen Mitarbeitern aber fast noch stärker ist die Frage, wie stark man auf dem Bewerbermarkt ist. Das heisst, jemand der von der Uni kam und eine halbwegs vernünftigen Abschluss hatte, der konnte sich oft Jobs aussuchen. Und Leute stellen dann diese Fragen und das weiss ich von Leuten die mit dem Einstellungsprozess zu tun haben. Dreiviertel stellt die Frage, wie man bezüglich Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung eingestellt ist. Das ist einer der wesentlichen Aspekte. Andere Aspekte beinhalten, dass man als Teil einer Lieferkette an grosse Konzerne gefragt wird, was für Prozesse man hat und auf welche Dinge man achtet. Und wenn man etwas nicht tut, dann muss man die Unternehmung aus dem Lieferantenkatalog streichen. Auch hier ist es eine Geschäftsfrage. Auch wenn sie an die öffentliche Hand liefern, spielen Nachhaltigkeitsfragen immer mehr eine Rolle. Es gibt immer mehr öffentliche oder staatliche Kommunen, die sagen, dass sie nicht bei jemandem bestellen können, der nicht sicherstellen kann, dass es ohne Kinderarbeit und Sklaverei ist. Also ich glaube das diese Art von Fragestellung letzten Endes Unternehmer bei KMUs überzeugen würde. Also klar diese Frage ist sehr wichtig, aber am Ende des Tages braucht es auch Betriebswirtschaftliche Fakten um die Leute zu überzeugen.

11. Im Wirtschaftlichen Konstrukt von Staat und Privaten Unternehmungen wird das Thema «Wirtschaft und Menschenrechte» immer relevanter. Staaten implizieren bereits Menschenrechts orientierte Sprache in Handelsabkommen. Dies hat bereits dazu geführt, dass Einfuhrsteuern auf spezifische Güter oder Länder erhoben wurden. Was glauben Sie, wie Schweizer KMUs auf ein solches Argument reagieren würden?

Also es ist so, dass ich mal den Schweizer KMUs unterstellen würde, dass sie rechtstreu sind und versuchen sich rechtstreu zu verhalten. Nach Möglichkeit, wenn es eine staatliche Regulierung gäbe die KMU umfasst, würden sich sicher auch alle an einem Gesetz orientieren.

12. Was denken Sie zur Abhängigkeit zwischen der Grösse des Unternehmens, der Ideologie der Angestellten, und dem jährlichen Profit bezüglich deren Auswirkung auf die Bereitschaft ein verantwortungsvolles Geschäfts Model zu implementieren? Gibt es hier eine Korrelation, dass z.b. kleinere Unternehme involvierter in die Thematik sind oder im Gegenteil?

Kann ich nicht sagen. Es gibt da zwei Punkte. Das eine ist, wie stark ist eine Unternehmung öffentlich exponiert. Es gibt sehr grosse Firmen, die kennt kaum jemand, weil die Industriesachen herstellen, haben tausende von Mitarbeitern aber niemand kennt den Namen. Die sind nicht exponiert öffentlich. Aber wenn sie Coca-Cola sind oder Nestlé sind, dann sind sie exponiert und dann ist es extrem wichtig, dass sie in dem Bereich etwas machen. Es gibt auch kleiner Unternehmungen die öffentlich exponiert sind und die sind in der Regel schneller dazu geneigt etwas zu machen. Und dann ist natürlich auch wichtig, dass die Spitze der Unternehmen dagegen etwas unternimmt. Und dieses Prinzip ist unabhängig von der Grösse. Also beides der Schutz der Reputation und das Engagement des Inhabers oder der Chefs spielen da eine grosse Rolle. Das sind diese zwei Aspekte».

13. Was ist Ihrer Meinung/Erfahrung nach, der grösste Nutzen für Schweizer KMUs, wenn Sie eine verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten einführen und damit einen Sorgfaltspflicht Prozess einführen? Auf was sprechen Sie/Unternehmungen besonders gut an, und auf was nicht?

Als natürlich ist es so, dass die Unternehmen, die auf uns zukommen oder die auf eine Ansprache reagieren eine gewisse Disposition zum Thema haben. Die kennen

zumindest das Thema und haben mehr oder weniger das Gefühl, dass sie etwas tun sollten oder mal etwas anschauen müssen. Und natürlich gehe ich dann da in ein Gespräch mit jemandem den ich dann auch nicht gerade kenne. Ich schaue mir dann auch Geschäftsberichte an und was es da so alles gibt und gehe dann den Themenkatalog durch, so wie ich das auch mit Ihnen durchgegangen bin. Dass ich sage, dass es verschiedene Gründe gibt, sich darin zu bewegen. Der Wichtigste ist sicher menschlicher anstand, das man alles tun will in seine Macht um solche Sachen zu verhindern. Und dann gibt es auch noch sonst Gründe, und das weiss ich ja auch vor dem Gespräch nicht, welches dieser Argumente bei dem Gesprächspartner anspricht, merkt man dann in der Regel im Verlauf des Gesprächs.

| |
|---|
| Interviewee E |
| The Due Diligence Process |
| 1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & management Systems <i>In Richtlinien und Managementsysteme Verantwortungsvolle Unternehmensführung Verankern</i> |
| <p>1. Beim Implementieren eines verantwortungsbewussten Geschäftsverhalten, spielen die internen Richtlinien eine zentrale Rolle. Dabei ist bekannt, das einer der wichtigsten Punkte die Unterstützung der Geschäftsleitung ist. Abgesehen davon, was könnte Ihrer Meinung nach eines der grössten Hindernisse für Schweizer KMUs sein, solche Richtlinien einzuführen? Welche Vorgehensweisen sind bis anhin bekannt? Und, sollte es dazu eine genaue Vorgabe / Anleitung geben?</p> <p><i>Ja, also, ich schmunzle deshalb ein bisschen, weil, wir sind hier drei Leute, das heisst es ist eigentlich die Idee von mir und meinen Partnern, weil wir schon ewig in diesem Themenfeld gearbeitet haben. Von dem her ist Nachhaltigkeit mit allem was daran hängt eigentlich eine Verpflichtung. Jetzt ist es natürlich so, dass wir keine Waren beziehen, sondern Dienstleister sind, im Sinn von Beratungen und Begleitung. Von dem her muss ich ehrlich sagen, dass es leichter geschrieben ist als umgesetzt. Damit will ich sagen, dass wir nicht irgendwelche Zertifizierungen haben oder besondere Labels haben. Sondern wir sehen das eher als eine Grundsätzliche Denkhaltung, dass man heutzutage auf mehreren Ebenen Mehrwerte erzielen muss, wo Nachhaltigkeit oder zum Beispiel die SDGs ein Teil der ganz wesentlichen Orientierungen sind. Verbunden damit ist natürlich auch, dass wir Behaupten würden, Menschenrechte im weitesten Sinne berücksichtigen aber das ist im Grund wie eine Art Grundphilosophie, dass man dazu Richtlinien hat. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Zum Beispiel verdient bei uns eine Mitarbeiterin genau gleich viel wie ein Mitarbeiter oder ein Berater gleich viel wie ein Berater. Und von dem her Tragen wir zu gewissen Kriterien sicherlich Rechenschaft. Aber das ist nicht so, dass wir eine ganze Palette von Grundlagen oder weiss ich was haben, wie eine Art eine Checkliste, wo wir sagen können «erfüllt, erfüllt» sondern eher eine pragmatische Angehensweise. Es gibt da eine gewisse Weghaltung und da fühlen wir uns als Geschäft verpflichtet aber nicht im Sinn von Richtlinien, akribisch bis zum hinter letzten Detail.</i></p> |

- a. Was wenn Sie einen Ihrer Kunden beraten, der sich nun neu mit dem Thema auseinandersetzen möchte. Würden Sie dann eine strukturierter Angehensweise vorschlagen?

Also hier muss ich aus Erfahrung heraus sehr differenzieren. Von welcher Unternehmung das man redet. Wenn man von grösseren Unternehmungen spricht, Börsennotiert usw. Ich glaube die sind alleine durch das, dass sie in Organisationen und Vereine eingebunden sind, schon sehr weit. Mit all diesen übergeordneten Rahmenbedingungen wie auch beim Global Compact oder SDGs oder was auch immer. Jetzt aber in der Welt der KMUs und wie fest, dass das ganze bereits zu denen nach unten getropft ist, wage ich zu bezweifeln. In den letzten 20 Jahren, gibt es viele, die Nachhaltig bezogen oder Umwelt bezogen, gewaltige Vorschnitte gemacht haben und jetzt so in den letzten 5 bis 10 Jahren auch im Gesellschaftlichen. Wie explizit ist dann immer noch etwas Anderes. Jetzt gibt es natürlich über zum Beispiel die SDGs einen Referenzweg wo man diese Büchse so weit aufspannt, dass es für die Relevanz der KMUs schwierig ist zu sagen, zu was man sich jetzt hier genau verpflichtet und wie weit man gehen möchte und auch was es denen unmittelbar auch bringt. Damit will ich auch sagen, man kann gegen aussen nur das sagen, was man gegen innen auch ist. Also zum Beispiel bei den KMUs die auf dem Baubereich tätig sind, da ist es schön, wenn sich die Geschäftsleitung oder der Verwaltungsrat zu solchen Sachen verpflichtet aber das bedingt ja dann auch das man es selber auch in der Unternehmung schult und die Leute darauf aufmerksam macht. Und genau dort sehe ich die Schwierigkeiten, denn das ist alles etwas abstrakt. Man kann es dann den Leuten schon erklären, aber die Welt der Mitarbeiter, die reale Welt ist dann halt doch anders. Und genau dort gibt es dann diese Lücken zwischen gut gemeinten Verpflichtungen mit Regelwerk und alles was dazu gehört. Dort in den Organisationen wo man das Verankern muss. Damit will ich aber nicht sagen, dass man das nicht machen kann. Aber bei den grossen Unternehmungen mit den verschiedenen Stakeholdern die sind vielmehr zur Transparenz verpflichtet, wogegen man bei KMUs schnell zu dieser Gruppe kommt, die Überzeugungstäter sind. Das ist gut, dass es diese gibt, diese Frontrunners aber, wenn ich sehe all diese Mitglieder von der Öbu wo ich ja auch bin, ja natürlich die machen sich alle Gedanken aber das sind 2%. Und dann ist genau die Frage, was ist mit den anderen 98% und wie erreichen wir diese. Da kommt mir dann die Frage, jetzt mal abgesehen von der momentanen Situation, ob wir das Ganze nicht etwas überladen. Denn schon hier auf Produkte oder Dienstleistung ebenen sind es schon immense Aufwände von Sachen die man machen muss und Nachweise die erbracht werden müssen bezüglich

Nachhaltigkeit. Wenn man dann noch weitergeht (Soziale Verantwortung), was ich grundsätzlich nicht schlecht finde, dann kommt bald mal die Frage wie relevant es ist und auch ob es zahlbar ist. Was ist genau der Mehrwert, den wir davon haben. Dort mache ich dann etwas meine Fragezeichen.

2. Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, supply chains & business Relationships

(In eigene Tätigkeiten, Lieferketten, und Beziehungen mit Geschäftspartnern negative Auswirkungen Ermitteln & Bewerten)

2. Damit man als Unternehmer seine Risiken kennt, muss man auch genau wissen, wo seine Produkte/Service herkommen resp., angeboten werden. In Anbetracht, das Schweizer KMUs 1 – 250 (1-10) Mitarbeiter haben können; Wie gut wissen Sie/diese Unternehmungen über Ihre Risiken Bescheid?

Ich glaube, das zu erkennen, ist wirklich ein langer Prozess und ich glaube auch, dass man zu Beginn noch etwas enger gesteckt hat, unmittelbar auf die Unternehmung und das Geschäftsmodell, das man hat. Dass man gewisse Themen mal gesehen hat, dann aufgenommen hat. Irgendwann hat man es dann als Risiko identifiziert oder als Chance. Das hat sich dann auf die nächsten Schritte ausgewirkt. Ich glaube der nächste Schritt war es dann, es wirklich auf die ganze Wertschöpfungskette auszudehnen. Hier, sich zu überlegen, vom Sourcing her, wenn man sich in gewissen Ländern bewegt, was heisst, dass dann genau für mich als Akteur in der Schweiz und was droht mir aus der Kundensichtweise. Und so haben wir unsere Kunden auch unterstützt. Auch über die verschiedenen Zertifizierungen, die Unternehmen, schrittweise an das Thema heranzuführen. Ein gutes Beispiel ist ein Kollege von mir der in der Schokoindustrie arbeitet und seine Baumnüsse aus der Türkei bezieht. Vor fünf Jahren war das überhaupt kein Problem und irgendwann, mit diesen Wanderarbeitern und Kinderarbeitern was man überhaupt nicht kontrollieren kann, musste eine neue Lösung her. Er hatte dann zwei Möglichkeiten, entweder holt er sich einen ganz strengen deutschen Kontrolleur wo wirklich Millimeter Bereiche kontrollieren wird und schaut was der Norm entspricht und was nicht. Oder, da diese Nüsse für seine Schokolade massgebend sind, er diese dann selber produziert. Nun hat er alternative Anbauorte gesucht damit er das Ganze in der Wertschöpfungskette vertikal integrieren kann. Damit will ich sagen, dass das ein langer Prozess war. Wenn er gegenüber Grossverteilern wie Coop oder Migros nicht nachweisen kann, dass er nachhaltige Nüsse hat, dann hat er früher oder später ein Problem. Er hat sich nun entschieden das in die eigenen Hände zu nehmen. Ich glaube auch, dass es wichtig ist sich in Erfahrungsgruppen auszutauschen und sich gegenseitig

zu helfen, was wichtig ist. So kommen dann diese wunderbaren Beispiele, die man anderen zeigen kann. Und man erkennt dann auch, dass wenn man solche Problematiken nicht angeht, dass es früher oder Später zum Problem wird.

- a. Haben Sie Ihren Kunden solche Thematiken auch bereits anhand von solchen spezifischen Prozessen erklärt (Verweis auf KMU Broschüre der SECO)?

Also ich sehe das ganze sicherlich als kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Und das ist ja genau das wo man hier vorfindet. Also es braucht sicherlich erstmals ein Bekenntnis und dann die Einsicht, dass es ein Risiko gibt oder eben eine Chance. Und das Ganze ist es dann dies Schritt für Schritt zu implementieren mit einem gesunden Pragmatismus. Ich arbeite selber gerne mit solchen Modellen, weil das ja ein Veränderungsprozess ist, der nur Schritt für Schritt ablaufen kann. Also ich kann vom Modell her mit dem Prozess gut leben. Dann ist hier mehr die Frage, ob das Model alleine auch die Initiative auslöst.

3. Falls sich Sie/eine Unternehmung zur Einführung einer Sorgfaltsprüfung entscheidet, wer sollte dies durchführen, da nicht jede KMU dieselben Abteilungen hat? Und was, wenn die KMUs nicht das nötige Wissen haben, wie man so etwas durchführen kann?

Also ich glaube sowieso, dass es eine gewisse Grundkompetenz in einer Unternehmung braucht. Also es muss auch ein Thema sein. Dann werden zum Beispiel wir auch oft neben der Expertise auch oft für die Begleitung in diesem Prozess gerufen. Wo man einfach sagt, es ist einfacher wenn jemand externes das führt, auch gegenüber den Mitarbeitenden, dass man mit etwas Hochdruck im Auftrag der Geschäftsleitung daran arbeiten kann. Weil auch oft der Ruf in der eigenen Unternehmung nicht gilt.

- a. An wen sollten sich KMUs richten woher sollen sie sich dieses Wissen holen?

Also ich glaube, dass es hier sicherlich die entsprechenden Branchen Verbände gibt oder Interessensverbände betreffend Nachhaltigkeit. Ich bin auch der Meinung, das funktioniert heutzutage bereits sehr gut. Dort wird das Ganze geschult und ausgebildet und dem entsprechend Initiativen gefahren. Bezüglich Menschenrechte wäre das dann wie noch ein zusätzlicher Aspekt. Es ist natürlich auch so, dass dann vom Bund gewisse Initiativen ergriffen werden können. Dann stossen wir aber wieder auf das Problem, dass diese 10% Überzeugungstäter, welche man sowieso im Sack hat, das auch gut machen, wie man aber die grosse Masse erreicht ist dann immer die andere Frage. Das ist dann auch das frustrierende «stetig Tropfen höhlt den Stein», ausser es sind dann ganz konkrete Anreize wo zu einem Handeln motivieren. Die sagen, wenn du das machst,

gibt es das und das. Hier reden wir auf Klima, Energie, Mobilität und auch Bereichen wie Gesundheitsbereiche oder auch Sicherheitsbereiche. Das funktioniert überall genau gleich.

4. Ein Wort das bei dieser Thematik bezüglich einer Risikoanalyse immer wieder aufkommen kann, ist, «Sektor spezifische Risiken». Wie auch die OECD bereits für hoch Risiko Sektoren einen Leitfaden erstellt hat, könnte man dies zur Hilfe auch für die Schweizer KMUs erstellen? Jedoch heisst Sektor nicht immer gleich Risiko, wäre daher in einem solch diversifizierten Markt wie in der Schweiz mit vielen verschiedenen Produkte-, und Serviceanbietern eine Produktklassifizierung sinnvoller? (wie bringt man möglichst viele KMUs in eine Kiste)

Das kommt immer darauf an, was die Motivation ist. Zum Beispiel haben wir momentan einen Auftrag eines Lieferunternehmens, welches sich zu gewissen Themen inspirieren lassenmöchte was die anderen machen. Als nach einem klassischen «Best-in-Class», «Benchmarking» oder wie man das auch immer nennen möchten. Das sind dann auch die Situationen wo sich die verschiedenen Interessen treffen. Auf der einen Seite merken sie, dass sie etwas machen müssen, denn es gibt andere die machen mehr oder machen es etwas kluger. Oder sie wollen sich einfach mal wieder einschätzen lassen. Und dann kommt es zur Situation, dass man sich von anderen im gleichen Sektor inspirieren lässt da diese mit denselben Risiken umgehen müssen.

5. Der Impact-Assessment Prozess involviert mehrere Aspekte und Vorgehensweisen (Informationsbeschaffung, Identifizierung von unbekanntem Risiken, Grad der Involvierung in Risiken). Ist es daher sinnvoll, dass man solche Prozesse komplett den unerfahrenen KMUs überlässt? Wie könnte man diesen entgegenkommen?

Also ich sag es mal so. Wenn man jetzt einfach mit dem Flugzeug durch die Schweiz fliegt und einfach so Kataloge herunter regnen lässt, dann bringt das gar nichts. Das ist auch ein bisschen die Situation. Es bringt etwas dort, bei denen 10% die sowieso schon dran sind, die möglicherweise einen zusätzlichen Schritt machen können. Es bringt möglicherweise dort etwas, wo man die Rahmenbedingungen ändern kann, wo es dann auf die Compliance darauf ankommt und man bestraft wird, wenn etwas nicht gemacht wurde. Und sonst habe ich das Gefühl muss man dort eher über die Branchen Verbände gehen und einen guten Kompromiss findet wie man das machen muss. Sonst ist das ein grosser Streuverlust wo ich sagen muss das es sonst einfach sehr schwierig wird, wenn es nicht ganz vorne auf der Agenda steht. Und das differenziert dann auch

noch gemäss der Branche in der man drin ist. Also man muss da sehr spezifisch nachgreifen können und das sind halt nun mal die Branchenverbände die das am besten können. Die kennen ihre Mitglieder und können am besten einschätzen, ob es sich lohnt und wie man etwas am besten erreicht.

3. Cease, Prevent and mitigate adverse impacts

(Negative Auswirkungen Beenden, Verhindern oder Mildern)

6. Wenn man dieses Thema aufgreifen möchte, ist für mich gleich die erste Frage, wo schwächelt es bei *Ihnen/Schweizern* KMUs bezüglich Nachhaltigkeit und Eigenverantwortung am meisten. Den Fokus möchte ich hier auf die am Anfang genannten Objekte für Nachhaltigkeit und Verantwortung der OECD legen? Welche Menschenrechtsverstösse kommen bei Schweizer KMUs am meisten vor?

Also ich glaube, da gibt es ganz verschiedene Themen wie Korruption oder Lohnungleichheit. Also es gibt sicher verschiedene Themen die auch aktuell sind in der Schweiz. Und dann sicher auf der Schnittstelle mit Lieferketten über Import und Export. Da gibt es viele Aspekte die spezifisch angegangen werden können.

7. Punkt 3 des Due Diligence Prozesses ruft dazu auf die Auswirkungen abzuschwächen, zu verhindern oder gleich einzustellen. Dieser Punkt kann sich stark auf die Kostenrechnung *Ihrer/der* Unternehmung auswirken, da eine Einstellung der Leistungen dazu führt neue z.B. Lieferanten zu finden und die anderen zwei Punkte schwierig wirken, da KMUs so gut wie keinen Einfluss auf andere Unternehmungen haben (Leverage / Buyingpower). Was haben *Sie/Unternehmungen* bis Anhin eingeführt um den ethischen wie auch wirtschaftlichen Aspekt nicht als zu fest zu komprimieren? Wie könnte man KMUs bei dieser Entscheidung helfen?

Ja das ist das was ich mir auch ganz oben hingeschrieben habe. Der Wettbewerb ist halt schon etwas das ganz oben mitdiktiert. Deshalb sage ich, wenn es Überzeugungswerte sind dann gehört das wohl eher zum Geschäftsmodel, dass sie sich mit der Berücksichtigung differenzieren können und so gewisse Prämien einlösen können. Durch das einen höheren Preis verlangen kann. Und bei den anderen, ohne die Entschuldigung des Wettbewerbs zu nennen, ist es dann halt trotzdem so. Und wenn ich mir das mit dem Aufwand so vorstelle, speziell für KMUs, dann muss ich sagen, muss das schon ganz oben von der Geschäftsführung kommen und das ist nicht einfach. Man muss sich damit dann schon differenzieren können und den Kunden zu verstehen geben, dass man dann auch einen höheren Preis verlangen muss. Diese müssen das dann auch

akzeptieren. Ein gutes Beispiel sind regionale Produkte wo sich der Konsument heute bereits dran gewöhnt hat, dass man da etwas mehr zahlt. Im Sozialgesellschaftlichen bei Menschenrechten ist sicherlich so, dass viele gar nicht genau sagen können, wie sie das genau betrifft, was das mit ihnen zu tun hat. Es ist sicher ein berechtigtes Anliegen aber etwas abstrakt zu verstehen. Dann gibt es gewisse Themen wie Lohngleichheit und andere Themen die als Selbstverständlichkeit gelten.

4. Track Implementation and Results

Umsetzung und Ergebnisse rückverfolgen

8. Das Kontrollieren und Nachgehen des implementierten Prozesses ist essenziell für Unternehmungen um die Wirksamkeit zu prüfen und einen Lerneffekt daraus zu ziehen. Ein wichtiges Ziel davon ist auch Menschenrechts Verstöße zu finden, welche man das letzte Mal übersehen hat. Wie könnte Ihrer Meinung nach diesen Prozess vereinfacht werden?

«Bereits bei anderer Frage beantwortet»

5. Communicate How Impacts are Addressed

Wie Auswirkungen begegnet wird, kommunizieren

9. Falls sich eine Unternehmung dazu entscheidet diese Mehraufwände (Due Diligence Prozess) auf sich zu nehmen ist es naheliegend, dass sie diese auch offen kommunizieren möchten. Zertifizierungen können hierbei eine grosse Rolle spielen. Wo sehen Sie hier Chancen oder auch Schwierigkeiten für Schweizer KMUs an solche Zertifizierungen zu gelangen? Wie finden KMUs die richtigen Zertifizierungen? Woher wissen diese, was dahintersteckt? (Sustainable Company by Expoevents, EU Ecolable, friendly workspace, Fairtrade, cradle to cradle ect.)

Also der Information Overflow in diesem Thema ist extrem Zeitintensiv. Das knapste Gut, dass man heutzutage hat ist, bei allem wollen und sollen halt einfach die Zeit. Und klassisch in einem KMU gibts ja dann nicht wie in einer Grossunternehmung spezialisierte Stäbe die dann alles aufbereiten. Meistens wenn es etwas gibt, dass relevant ist für die Unternehmung oder Branche kommt das in den Branchenverband, denn die haben vielleicht Kapazität, wenn genügend sich bei denen melden. Andernfalls kommt es dann wieder vom Geschäftsführer, der das machen will und das dem entsprechen auch kommunizieren möchte anhand von Zertifikaten oder Berichten. Aber das ist Zeit und eine Investition, wenn man das transparent gegen aussen kommunizieren

möchte und dort wird es dann genau schwierig. Bei diesen vielen Labels und Zertifizierungen ist dann die grosse Frage, mit wem ich dann gehen möchte, damit auch die Kunden das verstehen, was ich mache und was der Zusatz ist. Das Ganze ist wirklich nicht einfach. Ich kann es leider nur so sagen. Und da gibt es gewisse Themen in dieser Verantwortlichkeitsgeschichte wo man schon weiter vorne ist, wo man schon weiter dran ist.

The economic Case for Protecting human rights

Benefits SMEs can draw from RBC – Based on “The economic case for protecting human rights”

Nutzen die KMUs aus einem verantwortungsbewussten geschäftsverhalten ziehen können

10. Es ist bereits nachgewiesen, dass ein verantwortungsbewusstes Handeln das Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Angestellten stärken kann. Auch für die Beziehung mit der Gesellschaft hat dies eine positive Auswirkung. Ist dies jedoch bereits genügend für Sie/Schweizer KMUs um auf ein solches Geschäftsmodell umzusteigen?

Ja sicher. Ich glaube das gehört zu den wenigen Argumenten die man brauchen kann. Das ist genau die Argumente die man anbringt, über moderne Arbeitgeber. Mit Mitarbeiter und Motivation über Glaubwürdigkeit gegen aussen. Und das sage ich, weil das nur indirekt monetäre Aspekte sind ist es ja auch schwierig messbar. Ich würde das so aufgleisen, ob die das dann glauben ist eine andere Frage.

11. Im Wirtschaftlichen Konstrukt von Staat und Privaten Unternehmungen wird das Thema «Wirtschaft und Menschenrechte» immer relevanter. Staaten implizieren bereits Menschenrechts orientierte Sprache in Handelsabkommen. Dies hat bereits dazu geführt, dass Einfuhrsteuern auf spezifische Güter oder Länder erhoben wurden. Was glauben Sie, wie Schweizer KMUs auf ein solches Argument reagieren würden?

Ich muss hier nochmals anmerken. Die Welt der KMUs, inklusive meine Welt. Das ist eine ganz pragmatische, einfache Welt. Die spielt sich irgendwie ab mit mir als Dienstleister und meine Kunden. Und wenn wirklich etwas relevant wird dann hat es diesen Effekt von den Branchenverbänden wo das nachher aufnehmen und aus einem Aspekt, quasi, ein Thema machen. Dann auch Beispiele bringen können, wieso das wichtig ist, was mir das bringt etc. Ich glaube so kommt dann Häufig die Information herunter, dass wenn man im Business bleiben will, man auch etwas machen muss. Weil

man sonst, auch im Rahmen von Öffentlichen Ausschreibungen sonst gar nicht mehr dazukommt. Da muss man einen gewissen Nachweis erbringen, das erzeugt Druck, weshalb Unternehmungen das dann auch machen. Deshalb sage ich auch Handelsabkommen und solche Sachen sind auch ganz weit oben. Das ist zuerst alles noch etwas Abstrakt und wird dann halt erst klar, wenn es geschäftsrelevant wird, weil man gewisse Güter dann nicht mehr exportieren oder importieren kann. Aber das sind gewisse Prozesse, die man durchleben muss.

12. Was denken Sie zur Abhängigkeit zwischen der Grösse des Unternehmens, der Ideologie der Angestellten, und dem jährlichen Profit bezüglich deren Auswirkung auf die Bereitschaft ein verantwortungsvolles Geschäfts Model zu implementieren? Gibt es hier eine Korrelation, dass z.b. kleinere Unternehmen involvierter in die Thematik sind oder im Gegenteil?

Auch hier muss man differenzieren. Wenn die grossen Zielvorgaben geben, da diese Internationalen heutzutage schon sehr weit sind, weil sie ja auch müssen. Das hat auch damit zu tun das Transparenz heutzutage viel wichtiger ist. Wenn Glencore in Afrika etwas macht, dann weiss das zwei Tage später die ganze Welt. Das erzeugt einen gewissen Druck und deshalb sind diese, was die grossen Themen betrifft sicher weiter. Jetzt bei den kleineren Unternehmungen, bei den KMUs in der Schweiz, ich glaube die machen unglaublich viel. Sagen wir mal im Umweltbereich ist das in Anführungszeichen schon mehr oder weniger erledigt. Und jetzt versucht man dort im Sozialgesellschaftlichen oder in Kombination etwas zu machen mit dem Hintergrund, dass es dort wahrscheinlich auch eine wirtschaftliche Grundlage braucht. Deshalb kann ich das nicht so genau beantworten, aber wenn es geschäftsrelevant wird, das wird es sicherlich angepackt, egal ob gross oder klein.

13. Was ist Ihrer Meinung/Erfahrung nach, der grösste Nutzen für Schweizer KMUs, wenn Sie eine verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten einführen und damit einen Sorgfaltspflicht Prozess einführen? Auf was sprechen Sie/Unternehmungen besonders gut an, und auf was nicht?

Ich glaube das ist dann wieder so eine Art das Kredo. Das gehört heutzutage einfach dazu. Es gibt diese gewisse Verpflichtung, die man als Unternehmung hat in welcher Grösse auch immer, dass man neben dem Gewinn, den man erwirtschaften muss auch noch andere Dimensionen berücksichtigt. Im Idealfall erzeugt das berücksichtigen, dass man innovativer und wettbewerbsfähiger wird und eine bessere Reputation

geniesst. Dort wirklich im Sinn einer Chance. Und im ersten Schritt da, dass man zuerst mal Compliance wird. Weil das einfach mehr vom Regulierungswerk immer mehr verlangt wird. Das ist ein Thema, das wird immer da sein, das wird auch nicht weggehen. Auch mit Corona als Vorbote oder nicht, das Thema wird immer wichtiger und wer das nicht begreift, scheidet früher oder später aus. Deshalb proaktiv das ganze anpacken. Die grössten Chancen, sehe ich, wenn man mit Dachverbänden zusammenarbeitet, denn wenn jetzt heute zu mir einer kommt und sagen würde «hey, wir haben nun hier auch noch die Menschenrechte» dann müsste ich ihm sagen, dass er in ein, zwei Jahren wiederkommen sollte, da wir nun unsere Konkurse wiederaufarbeiten müssen. Das ist das eine und das andere ist klar, dass wenn der Bund und alle Verwaltungen vorbildlich handeln und zeigen, wie man das machen kann und nutzen kann. Auch wieder auf die öffentlichen Beschaffungen, wo sie sagen können, dass man Nachweise erbringen muss.

| |
|--|
| Interviewee F |
| The Due Diligence Process |
| 1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & management Systems <i>In Richtlinien und Managementsysteme Verantwortungsvolle Unternehmensführung Verankern</i> |
| <p>1. Beim Implementieren eines verantwortungsbewussten Geschäftsverhalten, spielen die internen Richtlinien eine zentrale Rolle. Dabei ist bekannt, das einer der wichtigsten Punkte die Unterstützung der Geschäftsleitung ist. Abgesehen davon, was könnte Ihrer Meinung nach eines der grössten Hindernisse für Schweizer KMUs sein, solche Richtlinien einzuführen? Welche Vorgehensweisen sind bis anhin bekannt? Und, sollte es dazu eine genaue Vorgabe / Anleitung geben?</p> <p><i>Da muss ich schon noch folgendes dazu sagen. Bei Punkt 1. Unsere Vision beinhaltet das Thema Verantwortung. Unsere Vision lautet ja, dass wir in der Schweiz der führende Verflechtungsanbieter in Bezug auf ökologische Verantwortung sein möchten. Das heisst der Sinn ist bereits in der Vision verankert, und zieht sich dann durch die ganze Unternehmung hindurch. Das nicht nur betreffend Ökologie, sondern auch bezüglich sozialem Engagement. Schwierigkeiten hatten wir da grundsätzlich keine. Natürlich bei der Formulierung gibt es immer Diskussionen. Eine spezifische Vorlage hatten wir dabei auch keine, aber ich muss Ihnen ehrlich sagen, dass ich auch gerade ein Studium hinter mir habe und wir sicher nochmals unsere Vision, Mission überarbeiten müssen. Und zwar gibt es da ein Prinzip, das heisst «Start with Why» und bezüglich diesem werden wir die Mission und Vision nochmals etwas bearbeiten.</i></p> <p>a. Wäre es für Sie hilfreich, wenn Sie diesbezüglich eine Anleitung hätten, wie zum Beispiel die 10 Prinzipien beim Global Compact?</p> <p><i>Ich muss hierzu sagen, dass ich vielleicht ein etwas spezielles Verhältnis zum Global Compact habe. Ich haben hier in der Broschüre gesehen, das sind hier diese OECD Leitsätze für MNU und da muss ich auch etwas aus eigener Erfahrung schildern. Ich glaube, dass sich der Global Compact mehr auf Multinationale und grosse Unternehmen ausrichtet und nicht auf KMUs. Ich spüre dies bei den KMUs und höre von fast keinen KMUs in meinem Umfeld, das sie mit dem Global Compact arbeiten oder bei denen Mitglied sind. Was ich auch sehe, ist, dass der Bund, vor allem das SECO sich sehr stark auf den Global Compact und die OECD Leitsätze abstützt. Und zum Beispiel</i></p> |

die SDGs, über welche ich gerade eben ein Interview mit der SECO gemacht habe für meine Masterarbeit, die setzten fast ausschliesslich auf diese und die OECD Leitsätze. Diese 10 Prinzipien sind sicherlich gut, aber die sind so wenig konkret und allgemein. Mit diesen könnte ich nichts im Detail umsetzen. Auch diese Broschüre, welche sie mir gesendet haben, ich befasse mich nun schon seit 11 Jahren mit diesen Themen, habe in letzter Zeit auch sehr viel über diese Themen wieder recherchiert und ich muss Ihnen sagen, dass mir diese Broschüre zum ersten Mal unter die Augen kommt. Und da steht drauf «Schweizer Eidgenossenschaft» und richtet sich an KMUs aber wie viele kennen diese Broschüre? Ich denke kaum ein paar.

2. Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, supply chains & business Relationships
(In eigene Tätigkeiten, Lieferketten, und Beziehungen mit Geschäftspartnern negative Auswirkungen Ermitteln & Bewerten)

2. Damit man als Unternehmer seine Risiken kennt, muss man auch genau wissen, wo seine Produkte/Service herkommen resp., angeboten werden. In Anbetracht, das Schweizer KMUs 1 – 250 (1-10) Mitarbeiter haben können; Wie gut wissen Sie/diese Unternehmungen über Ihre Risiken Bescheid?

Nein. Also im Bereich Umwelt, macht man ja im Rahmen den ISO 14001 eine so genannte Umweltrelevanzmatrix. Diese zeigt die Risiken aufgrund der Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Das ist aber nur für den Bereich Umwelt. So etwas wäre natürlich für den Bereich «Human Rights» respektive Sorgfaltspflicht auch ein mögliches Werkzeug. Wir haben das gemacht für den Bereich Umwelt und haben gesagt, wir haben Risiken im Rahmen von unseren Lieferketten wo wir dann gesagt haben, wir wollen möglichst viele Schweizerprodukte Einsetzen, weil wir dort die Lieferkette im Griff haben. Auch, dass wir uns in der Schweiz auf das Einhalten der Gesetze verlassen können. Dazu haben wir dann noch gesagt, dass alles was aus dem Ausland kommt, also die restlichen 20%, Labels haben müssen. Ob nun Bio, Fair Trade oder MSC/ASC für Fisch. Damit wir dort möglichst wenig Risiken haben. Aber wir haben dort keinen konkreten Prozess angewandt oder durchlaufen um herauszufinden, welche Risiken wir haben. Was wir auch schon gemacht haben, nun schon seit einigen Jahren, ist immer wieder in öffentliche Ausschreibungen involviert sein für öffentliche Schulen, Gemeinden und Städte. Dort werden auch immer wieder diverse Anforderungen gestellt. Zum Beispiel ILO Formen die man einhalten muss. Da haben wir einmal einen Lieferantenkodex erstellt mit einem externen Spezialisten und alle Lieferanten mussten diesen Unterschreiben. Dort drin haben wir ganz vielen Sachen wie, keine Kinderarbeit

etc. drin. Gerne stelle ich Ihnen diesen zu wenn Sie möchten. Klar ist es dann schwierig so etwas zu überprüfen speziell im Ausland. Aber es geht ja auch darum die Lieferanten zu sensibilisieren, dass wir auch wirklich Wert darauflegen und auf keinen Fall akzeptieren falls es nicht eingehalten wird.

3. Falls sich Sie/eine Unternehmung zur Einführung einer Sorgfaltsprüfung entscheidet, wer sollte dies durchführen, da nicht jede KMU dieselben Abteilungen hat? Und was, wenn die KMUs nicht das nötige Wissen haben, wie man so etwas durchführen kann?

Grundsätzlich haben wir eine Stelle, die heisst Leiter Qualität und Nachhaltigkeit Management. Dieser ist sicher führend in diesen Thematiken. Aber besprochen und verabschiedet werden solche Sachen dann immer in der Geschäftsführung. Je nach Thema geht es dann noch bis zum Verwaltungsrat. Das Ganze war bei uns ein langjähriger Prozess. Ich bin im Jahr 2008 in diese Firma gekommen und dann haben wir im Jahr 2009 im Sinn einer strategischen Neuausrichtung uns dazu entschieden, das Thema Nachhaltigkeit anzugehen aus verschiedensten Gründen. Ganz am Anfange hatten wir von diesen Thematiken keine Ahnung und wir hatten auch keine studierten Nachhaltigkeitswissenschaftler im Haus. Wir haben uns das Wissen über die Jahre stetig angeeignet. Zwar indem das wir Nachhaltigkeitsberichte erarbeitet haben, dort hat man immer ein bisschen gelernt. Wir haben Nachhaltigkeitsveranstaltungen besucht wie auch von der Öbu gemacht wird, wie auch vom Newsletter der Öbu welcher sehr lehrreich ist. Ich sage immer, wenn ich den Newsletter der Öbu gelesen haben, dann weiss ich was bezüglich dem Thema Nachhaltigkeit läuft. Das war dann also wie so ein autodidaktischer Prozess über Jahre und man weiss natürlich auch heute nicht alles. Aber wie haben einfach immer dort wo wir eine Chance erkannt haben angehängt und versucht diese Chance zu nutzen und so ist das über die Jahre gewachsen. Und wenn man dann im Nachhaltigkeitsbericht nachschaut, was man über die Jahre alles gemacht hat, dann sieht man, das war ein Prozess über die Jahre. Aber es war nicht so, dass man vor 10 Jahren gesagt, hat man mache jetzt eine Nachhaltigkeitsstrategie und wussten dann genau was gemacht werden musste.

4. Ein Wort das bei dieser Thematik bezüglich einer Risikoanalyse immer wieder aufkommen kann, ist, «Sektor spezifische Risiken». Wie auch die OECD bereits für hoch Risiko Sektoren einen Leitfaden erstellt hat, könnte man dies zur Hilfe auch für die Schweizer KMUs erstellen? Jedoch heisst Sektor nicht immer gleich Risiko, wäre daher

in einem solch diversifizierten Markt wie in der Schweiz mit vielen verschiedenen Produkte-, und Serviceanbietern eine Produktklassifizierung sinnvoller? (wie bringt man möglichst viele KMUs in eine Kiste)

Ich würde sagen beides. Also früher hat Öbu noch Abendveranstaltungen gemacht, und ich empfehle auch, dass diese wiedereingeführt werden, im Moment geht es gerade nicht ist klar. Zwar waren das Abendveranstaltungen über Themen die einen gerade interessiert haben. Dann gab es 45 Minuten eine Präsentation und 15 Minuten Fragerunde. Mann hat dann auch immer eine Teilnehmerliste erhalten, denn bei solchen Veranstaltungen sind Teilnehmerlisten immer das wichtigste. Dann kann man einen Austausch führen mit anderen wo man steht, wie etwas gemacht wurde und was gemacht wurde.

5. Der Impact-Assessment Prozess involviert mehrere Aspekte und Vorgehensweisen (Informationsbeschaffung, Identifizierung von unbekanntem Risiken, Grad der Involvierung in Risiken). Ist es daher sinnvoll, dass man solche Prozesse komplett den unerfahrenen KMUs überlässt? Wie könnte man diesen entgegenkommen?

Also ich glaube auch, dass das nicht nur ein Problem für KMUs ist, sondern auch für Grössere. Also eine Chance sehe ich, wenn der Bunde gewisse Veranstaltungen finanziert und möglicherweise auch bei gewissen Unternehmen eine Anschubsfinanzierung spricht wo diese Unternehmen dann ein paar Stunden Experten Begleitung zu Guten hätten. Gut wäre es sicher auch, wenn es ein online Tool gäbe wo man einen solchen Prozess durchgehen kann zum Schauen wo man steht. Und wenn es bei irgendeinem Punkt Fragen gibt, dass es Telefonnummern gibt, die man anrufen könnte und fragen zum Ablauf stellen.

3. Cease, Prevent and mitigate adverse impacts

(Negative Auswirkungen Beenden, Verhindern oder Mildern)

6. Wenn man dieses Thema aufgreifen möchte, ist für mich gleich die erste Frage, wo schwächelt es bei Ihnen/Schweizern KMUs bezüglich Nachhaltigkeit und Eigenverantwortung am meisten. Den Fokus möchte ich hier auf die am Anfang genannten Objekte für Nachhaltigkeit und Verantwortung der OECD legen? Welche Menschenrechtsverstöße kommen bei Schweizer KMUs am meisten vor?

Bei den KMUs liegt es wahrscheinlich am Know-How, der Zeit und am Geld. Wir haben den Lieferantenkodex der natürlich einen Teil der Sozialen Verantwortung beinhaltet. Wir haben aber auch mit den grössten Lieferanten einmal ein Tool entwickelt, wo er diverse Fragen beantworten muss und auf Grund von dem einen Score bekommt.

- a. Wie sieht das bei Ihrer Unternehmung zum Beispiel mit der Vorbeugung von Wanderarbeiter oder Schwarzarbeiter auf den Feldern aus?

Da sprechen Sie etwas sehr Gutes an. Nein, wir haben uns noch nicht gross mit dem auseinandergesetzt und ich glaube das haben wir auch noch nie thematisiert mit unseren Lieferanten. Da müsste ich einmal unseren Leiter für den Einkauf fragen ob er dieses Thema bereits angesprochen hat. Was ich aber weiss, ist, dass er jedes Jahr mit unseren Lieferanten ein Jahresgespräch macht. Da gibt es dann auch einen Fragebogen, denn man durchgeht aber ob da dann zu diesem Thema etwas vermerkt ist, bin ich mir nicht hundert Prozent sicher. Aber finde ich einen super Punkt, denn ich so explizit noch gar nicht angeschaut habe.

7. Punkt 3 des Due Diligence Prozesses ruft dazu auf die Auswirkungen abzuschwächen, zu verhindern oder gleich einzustellen. Dieser Punkt kann sich stark auf die Kostenrechnung Ihrer/der Unternehmung auswirken, da eine Einstellung der Leistungen dazu führt neue z.B. Lieferanten zu finden und die anderen zwei Punkte schwierig wirken, da KMUs so gut wie keinen Einfluss auf andere Unternehmungen haben (Leverage / Buyingpower). Was haben Sie/Unternehmungen bis Anhin eingeführt um den ethischen wie auch wirtschaftlichen Aspekt nicht als zu fest zu komprimieren? Wie könnte man KMUs bei dieser Entscheidung helfen?

Die Kostenrechnung steht bei uns nie im Vordergrund. Zum Beispiel, haben wir es geschafft vor ein paar Jahren alle Produkte die mit Palmöl produziert werden abzuschaffen. Selber haben wir nie damit gekocht, aber es ist teils in gewissen Produkten vorgekommen. Da haben wir zwei Jahre daran gearbeitet, diese zu reduzieren und am Schluss diese ganz aus dem Sortiment zu streichen. Das war dann öfters mal mit Mehrkosten verbunden, weil die Lieferanten ihre Produkte ändern müssten. Manche haben das dann auch auf unseren Wunsch hingemacht. Die haben dann ja auch davon profitiert. Diese Kosten haben wir aber gerne entgegen genommen um sagen zu können, dass wir der erste Verpflegungsanbieter in der Schweiz sind, der kein Palmöl in seinen Produkten hat. Es muss einem aber bewusst sein, dass wir als KMU kein grosses Leverage haben. Wir kaufen zwar grössere Mengen ein aber ganz gross sind wir dann halt schon nicht. Ja, und wir hatten diesen Weg. Es gab Lieferanten, die haben

mitgemacht und es gab Lieferanten, die haben nicht mitgemacht. Im zweiten Fall mussten diese Produkte dann halt bei einem anderen bezogen werden oder sind aus dem Sortiment gefallen. Aber als KMU hat man dann halt leider doch nicht so viel Macht gegenüber diesen grossen Nahrungsmittel Produzenten. Das muss man sich bewusst sein.

4. Track Implementation and Results

Umsetzung und Ergebnisse rückverfolgen

8. Das Kontrollieren und Nachgehen des implementierten Prozesses ist essenziell für Unternehmungen um die Wirksamkeit zu prüfen und einen Lerneffekt daraus zu ziehen. Ein wichtiges Ziel davon ist auch Menschenrechts Verstösse zu finden, welche man das letzte Mal übersehen hat. Wie könnte Ihrer Meinung nach diesen Prozess vereinfacht werden?

Also wir machen immer nur alle drei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht. Die Ideen, wie man das Unternehmen hierbei weiterentwickeln kann sind bei uns noch nie ausgegangen. Auch wenn sie den Nachhaltigkeitsbericht anschauen, haben wir uns für die nächsten drei Jahre wahrscheinlich wieder viel zu viele Ziele gesteckt.

5. Communicate How Impacts are Addressed

Wie Auswirkungen begegnet wird, kommunizieren

9. Falls sich eine Unternehmung dazu entscheidet diese Mehraufwände (Due Diligence Prozess) auf sich zu nehmen ist es naheliegend, dass sie diese auch offen kommunizieren möchten. Zertifizierungen können hierbei eine grosse Rolle spielen. Wo sehen Sie hier Chancen oder auch Schwierigkeiten für Schweizer KMUs an solche Zertifizierungen zu gelangen? Wie finden KMUs die richtigen Zertifizierungen? Woher wissen diese, was dahintersteckt? (Sustainable Company by Expoevents, EU Ecolable, friendly workspace, Fairtrade, cradle to cradle ect.)

Also bezüglich Menschenrechte, weiss ich das nicht so genau. Aber man ist sicher sehr gut beraten, wenn man sich mit einem Berater in Verbindung setzt, im Bereich Ökologie. Im Bereich Soziales, Menschenrechte, dort fehlt sicher noch etwas. Aber ja, ich denke schon, den viele KMUs sind noch mit vielen Themen überfordert und ein Stück weit alleine gelassen. Aber man muss auch sagen, viele interessieren sich gar nicht für diese Sachen. Und zurzeit ist es ja sowieso wider besonders schwierig da es

nur um das nackte Überleben geht und dann ist es für die Unternehmungen natürlich schwierig. Auch die Unternehmungen nun für die Thematik zu gewinnen.

- a. Wie sieht es aus mit den Zertifizierungen die Ihre ausländischen Lieferanten haben. Haben sie da den Durchblick?

Also klar, wenn ich Fair Trade oder Bio aus dem Ausland kaufe, weil die beinhalten ja unter anderem auch soziale Richtlinien.

The economic Case for Protecting human rights

Benefits SMEs can draw from RBC – Based on “The economic case for protecting human rights”

Nutzen die KMUs aus einem verantwortungsbewussten geschäftsverhalten ziehen können

10. Es ist bereits nachgewiesen, dass ein verantwortungsbewusstes Handeln das Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Angestellten stärken kann. Auch für die Beziehung mit der Gesellschaft hat dies eine positive Auswirkung. Ist dies jedoch bereits genügend für Sie/Schweizer KMUs um auf ein solches Geschäftsmodell umzusteigen?

Sind natürlich mehrere Aspekte, die für uns eine Rolle spielen. Zum einen natürlich, dass wir mehrere Offerten für die öffentliche Hand machen, für Städte und Gemeinden wo wir auch spüren, dass das von denen immer mehr verlangt wird. Und unser grösster Kunde ist die Stadt Zürich und diese haben schon vor mehreren Jahren das Ziel von der 200 Watt Gesellschaft verabschiedet und letztes Jahr eine neue Ernährungsstrategie verabschiedet haben und wir wissen auch, dass die Stadt Zürich auch immer mehr auf das Wert legt. Zum Teil konnten wir dann auch andere Städte und Gemeinden beeinflussen, mit dem was wir machen. Dass das immer mehr verlangt wurde und unsere Mitbewerber nachziehen mussten. Dan ein weiterer Aspekt sind die Mitarbeiter, denn als KMU mit 54 Mitarbeitern sind wir natürlich keine national oder international bekanntere Marke. Das wir trotzdem sehr kompetente Mitarbeiter im Kader gewinnen konnten, brauch es mehr als Geld etc. Denn da können wir mit den grossen nicht mithalten und da sind wir mit KMU Strukturen und schnellen Entscheidungswegen und mit dem Sinn und Zweck anders Positioniert. In den Vorstellungsgesprächen ist das auch immer wieder ein Thema.

11. Im Wirtschaftlichen Konstrukt von Staat und Privaten Unternehmungen wird das Thema «Wirtschaft und Menschenrechte» immer relevanter. Staaten implizieren bereits Menschenrechts orientierte Sprache in Handelsabkommen. Dies hat bereits dazu geführt, dass Einfuhrsteuern auf spezifische Güter oder Länder erhoben wurden. Was glauben Sie, wie Schweizer KMUs auf ein solches Argument reagieren würden?

«Mit den Kommentaren über die öffentliche Beschaffung bereits beantwortet».

12. Was denken Sie zur Abhängigkeit zwischen der Grösse des Unternehmens, der Ideologie der Angestellten, und dem jährlichen Profit bezüglich deren Auswirkung auf die Bereitschaft ein verantwortungsvolles Geschäfts Model zu implementieren? Gibt es hier eine Korrelation, dass z.B. kleinere Unternehme involvierter in die Thematik sind oder im Gegenteil?

Kleine Unternehmen machen etwa und dies auch ehrlich und grosse Unternehmungen verkaufen sich Marketing technisch sehr gut aber man darf dann nicht zu weit hinten nachhaken. Und das Problem für uns auf dem Markt ist dann, wenn jemand eine Ausschreibung macht und die Offerte vergleicht, das sind alles Laien, die haben keine Ahnung und sind unmöglich in der Lage dies auseinander zu halten. Und das ist etwas die Schwierigkeit dies auseinander zu halten.

13. Was ist Ihrer Meinung/Erfahrung nach, der grösste Nutzen für Schweizer KMUs, wenn Sie eine verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten einführen und damit einen Sorgfaltspflicht Prozess einführen? Auf was sprechen Sie/Unternehmungen besonders gut an, und auf was nicht?

Also der grösste Nutzen ist sicher das vermeiden der Risiken. Das steht sicher ganz vorne. Denn immer, wenn man mit einem Skandal konfrontiert ist, über Waren aus China oder Textilien aus Bangladesch, dann gibt es immer gleich Rückfragen von den Kunden. Wenn zum Beispiel wieder ein Fleischskandal aufkommt, bekommen wir auch die Fragen, ob wir von diesem Lieferanten oder aus diesem Land Waren beziehen. Und dann ist man sicher einmal auf der sicheren Seite. Ein weiterer Vorteil sieht man auch jetzt wo die Lieferketten unterbrochen sind. Da bekommt man keine Waren mehr aus China. Wenn man hauptsächlich nationale oder regionale Produkte hat, ist man davon nicht betroffen. Ist natürlich auch wieder ein Risikofaktor. Schlussendlich ist hier die Reputation auch wieder ein Thema das eine Rolle spielt. Wenn sich die Kunden einfach auf einen Partner verlassen können und wissen, dass sie sich keine Sorgen und Gedanken machen müssen. Es ist aber auch erwiesen, dass eine nachhaltige

Unternehmensführung erfolgreicher ist. Und ebenfalls ist es ja so, dass Fair Trade und Bio teuer sind, aber man spart dabei ja auch Geld. Also wenn man Energiesparmassnahmen umsetzen kann und Abfall reduziert, spart man auf dieser Seite auch Geld.

a. Kommentar bezüglich Konzernverantwortungsinitiative:

Ich glaube das die KovI einen grossen Bestandteil zum ganzen Thema beitragen könnte. Mir ist bewusst, dass diese nicht die KMUs betrifft, aber wieso sollten es die kleinen machen, wenn es nicht einmal die grösseren hinbekommen. Ich musste auch feststellen, dass vom Bund viel zu wenig gemacht wurde zum Beispiel in Bezug auf die SDGs. Mann hat dort noch nie etwas kommuniziert und auch die KMUs sind dort noch nie angegangen worden ausser vom Global Compact. Man hat zwar schon ein paar wenige Veranstaltungen gemacht, jedoch, wie Sie sagen, erreicht man da halt nur die, die bereits involviert sind. Und dann gibt es da eben diese ISO Normen, Global Compact, SDGs, jetzt hat man da noch so ein Framework, wie es mir nun vorgestellt haben. Es ist natürlich auch eine Vielzahl hier wo man als KMU sagen muss «wo fängt man den hier an».

8.3.7 Answers Interviewee G

| |
|---|
| Interviewee G |
| The Due Diligence Process |
| 1. Embed Responsible Business Conduct into Policies & management Systems <i>In Richtlinien und Managementsysteme Verantwortungsvolle Unternehmensführung Verankern</i> |
| <p>1. Beim Implementieren eines verantwortungsbewussten Geschäftsverhalten, spielen die internen Richtlinien eine zentrale Rolle. Dabei ist bekannt, das einer der wichtigsten Punkte die Unterstützung der Geschäftsleitung ist. Abgesehen davon, was könnte Ihrer Meinung nach eines der grössten Hindernisse für Schweizer KMUs sein, solche Richtlinien einzuführen? Welche Vorgehensweisen sind bis anhin bekannt? Und, sollte es dazu eine genaue Vorgabe / Anleitung geben?</p> <p><i>Mein Denken geht hier an den Prozess, wer in den KMUs diesen Prozess antreibt. Aber auch in den grösseren Unternehmungen. Das heisst, ob ich den Verwaltungsrat auch an Bord habe. Denn wenn dieser nicht an Bord ist, läuft sich die Geschäftsführung tot. Denn das Ganze heisst Aufwand, Kosten und der Nutzen. Aber auch die Mitarbeitenden, wie Sie es erwähnt haben. Denn wenn der ganze Prozess nur top down ist, brauch es sehr viel Zeit. Ich habe schon von vielen Zweifel gehört, ob diese Prozesse überhaupt etwas bringen und dafür beansprucht die Kommunikation sehr viel Zeit. Und meistens liegen die Menschenrechtsthemen in der Schweiz nicht vor Ort. Ich sage meistens, da das Thema Inequality in der Schweiz sehr präsent ist aber oftmals aussenvor gelassen wird. Dann kommt es noch drauf an ob man eine Grossunternehmung ist oder ein KMU, da man als ersteres viel mehr Power über seine Lieferanten hat. Wenn ein kleines chemisches KMU versucht BSF unter Druck zu setzten, da muss ich sagen «viel Glück». Das ist wichtig, dass ich weiss wie sieht meine Lieferkette aus und auch ob meine Lieferanten da mitspielen. Bei KMUs ab 150 – 200 Mitarbeiter wird das schon besser aber drunter weiss ich gerade mal wer mein 1-Tier Supplier ist aber was dahinter sitzt, das weiss ich gar nicht.</i></p> |

2. Identify & Assess Adverse Impacts in Operations, supply chains & business Relationships

(In eigene Tätigkeiten, Lieferketten, und Beziehungen mit Geschäftspartnern negative Auswirkungen Ermitteln & Bewerten)

2. Damit man als Unternehmer seine Risiken kennt, muss man auch genau wissen, wo seine Produkte/Service herkommen resp., angeboten werden. In Anbetracht, das Schweizer KMUs 1 – 250 (1-10) Mitarbeiter haben können; Wie gut wissen Sie/diese Unternehmungen über Ihre Risiken Bescheid?

Meine Erfahrung ist das Letztere, also die KMUs wissen nicht Bescheid. Für mich ist immer sehr schwierig das Thema Human Rights, das ist auch ein Thema, das haben wir nun auch immer mit den Behörden, nämlich die Menschenrechte vom restlichen Thema zu unterscheiden. Dann kommt man eigentlich automatisch auf das Thema Lieferkettenmanagement zu sprechen. Denn Human Rights ist ein Teil davon, ökologische Themen sind ein Teil davon. Eigentlich ist das für mich, denn ich komme aus gross und klein Unternehmen, Lieferkettenmanagement ist gleich Lieferkettenmanagement. Und dass das Ganze zufälligerweise anders aufgeteilt ist bei der UN und zufälligerweise auch anders aufgeteilt ist bei den Behörden hier, wo das BAFU sich auf Bundesebene und das AWL auf Kantonalebene sich um die Umweltseite kümmert und das SECO sich ab und zu, wenn sie mal eine Broschüre machen, um Human Rights Thema kümmert. Das hört dann aber schnell auf, wenn es um Konzernverwaltungsinitiative geht aber egal. Das ist eigentlich da wo für mich das ganze Problem bereits anfängt. Deshalb beantworte ich Ihre Frage etwas allgemein: Nein KMUs wissen im allgemeinen nicht Bescheid über ihre Lieferkettenrisiken. Und ob das nun Menschenrechte oder ökologische sind, bei unserer Blase der Unternehmen in der wir uns befinden als zum Beispiel Mitglieder bei der Öbu, weniger beim Global Compact, da dort eher die grösseren Unternehmungen sind, die wissen Bescheid. Oder die sind auf alle Fälle Aware. Aber das ist nur ein minimaler Teil des Universums und die anderen haben halt mal keine Ahnung. Nicht weil sie doof sind, sondern das Ganze ist prioritär so tief unten auf der Liste. Den die haben nur ein Unternehmen aufgebaut, weil sie wirtschaftlich getrieben sind und nur ein ganz kleiner Teil ist Social Enterprise. Wenn sie wirtschaftlich getrieben sind, das stehen die wirtschaftlichen Interessen noch mehr im Vordergrund relativ zu Unternehmungen wo man schon einen grösseren Mitarbeiterstab hat, mehrere Resources usw. Da fallen dann alle punkte die zur wirtschaftlichen effizient führen einfach nicht relevant. Kann sein, dass sich das jetzt verändert, denn auch für kleine Unternehmen sind Lieferketten jetzt Komplet zusammengebrochen. Jetzt gucken viele mit grossen Augen, da sie Ihre Wahren

irgendwo gekauft haben, bei einem Grosshändler in der Schweiz. Wo der das Zeug jedoch her hat, habe die keine Ahnung.

3. Falls sich *Sie/eine Unternehmung* zur Einführung einer Sorgfaltsprüfung entscheidet, wer sollte dies durchführen, da nicht jede KMU dieselben Abteilungen hat? Und was, wenn die KMUs nicht das nötige *Wissen* haben, wie man so etwas durchführen kann?

Für Mikrounternehmungen kann ich die Frage leider nicht beantworten. Ich weiss es leider nicht. Meistens landet so etwas bei dem Geschäftsführer oder wenn er noch einen Assistenten hat, geht es da hin. Aber das ist reine Spekulation. Weil meines Erachtens beschäftigen sich diese Unternehmen einfach nicht mit diesen Themen. Bei solchen die es interessiert, wie bei Öbu-Mitglieder ist es dann wirklich meistens der Inhaber oder Geschäftsführer. Aber auch da nehmen die dann die Themen mit Interesse zur Kenntnis, aber was sie dann genau tun, weiss ich nicht. Wenn wir Workshops machen, sind diese Firmen aber auch nicht sehr stark vertreten. Das sind dann meistens Firmen die ein Tick grösser sind, oder ganz grosse. Die kommen dann aus privat Interesse, wo ich dann nicht weiss was sie machen, oder sie sind gar nicht da. Wenn sich kleinere Unternehmungen jedoch Hilfe holen wollen, reden sie dann schon mit einem Berater. Auch sehr Sinnvoll ist da dann der Kompass Nachhaltigkeit der auf der Öbu Website drauf ist, der den ganzen Prozess für den Einkauf beschreibt. Dies, von der Umwelt, wie auch sozialer Seite. So kommt man dann an die OECD Richtlinien und an den UN Global Compact aber ganz ehrlich gesagt, die machen es nicht. Ich kann mich noch erinnern, als ich noch bei einem kleineren Unternehmen gearbeitet habe und noch nicht bekehrt war so zu sagen, da habe ich solche Themen mitbekommen. Dann habe ich gemerkt, dass ich da mal nachschauen muss und auch Risiken habe, sowohl Reputationsrisiken wie auch versteckte legale Risiken, denn ich habe hier in der Schweiz, und das wissen die wenigsten, eine Verantwortung bezüglich Korruption. Als ich das dazumal dann aber mit meinem Arbeitgeber diskutiert habe, stiess ich auf kein Interesse. Der wollte nichts wissen, was in seiner Lieferkette abging und das war ein 125 Mann Unternehmen. Dieses Interesse ist halt nur da bei euch, die sich mit dem Thema auseinandersetzten und bei uns aus dem selbe Grund, aber das ist nur eine Blase in der wir leben. Noch! Hoffe ich. Ich hoffe, dass die Corona Krise dieses Interesse etwas antreibt, aber nicht bei den ganz kleinen. Den momentan kämpfen diese nur um das nackte Überleben. Wir sprechen natürlich auch mit Verbänden und Organisationen und die sagen alle dasselbe, denn das Wirtschaftliche steht halt nun mal an erster Stelle. Wie wir dieses Interesse erlangen, fragen wir uns zurzeit auch und wir versuchen nun eine

mehr psychologische Angehens Weise zu erreichen, wo wir sagen, was die Auswirkungen auf den Alltag sind und nicht auf den Job. Denn über den Job direkt an diese heran zu kommen, vergiss es! Es gibt nur einen Weg der Zählt und zwar wenn der Kunde es verlangt.

4. Ein Wort das bei dieser Thematik bezüglich einer Risikoanalyse immer wieder aufkommen kann, ist, «Sektor spezifische Risiken». Wie auch die OECD bereits für hoch Risiko Sektoren einen Leitfaden erstellt hat, könnte man dies zur Hilfe auch für die Schweizer KMUs erstellen? Jedoch heisst Sektor nicht immer gleich Risiko, wäre daher in einem solch diversifizierten Markt wie in der Schweiz mit vielen verschiedenen Produkte-, und Serviceanbietern eine Produktklassifizierung sinnvoller? (wie bringt man möglichst viele KMUs in eine Kiste)

«Bei anderen Fragen bereits beantwortet»

5. Der Impact-Assessment Prozess involviert mehrere Aspekte und Vorgehensweisen (Informationsbeschaffung, Identifizierung von unbekanntem Risiken, Grad der Involvierung in Risiken). Ist es daher sinnvoll, dass man solche Prozesse komplett den unerfahrenen KMUs überlässt? Wie könnte man diesen entgegenkommen?

Ich muss Ihnen ehrlich sagen, ich habe keine Ahnung. Bezüglich den Mikrounternehmen und wie man diese am besten anspricht, das ist eine Fragestellung auf die auch wir keine Antwort haben. Wir versuchen das nicht auf einer Human Rights ebene, sondern auf einer gesamt SDG ebene heraus zu finden. Speziell, wie wir die nachhaltige Entwicklungszeile der UN auch für solche Unternehmen, also das Gewerbe, attraktiver machen. Aber momentan ist dafür natürlich eine schlechte Zeit um das Problem nun genau in der Zielgruppe anzugehen. Die kämpfen momentan um das nackte Überleben und warten nun auf den Staat, dass der ihnen hilft. Das einzige Sinnvolle, dass ich ihnen sagen kann, ist, wenn wir von einem 1-10 Mann Unternehmen sprechen, reden wir meistens von einem inhabergeführten Unternehmen und hier muss man sagen, entweder man hat eine Affinität zu dem Thema oder man hat es nicht. Aber wie wir jetzt die Affinität zum Thema erhöhen, das ist für uns gerade die 1 Million Frage.

3. Cease, Prevent and mitigate adverse impacts

(Negative Auswirkungen Beenden, Verhindern oder Mildern)

6. Wenn man dieses Thema aufgreifen möchte, ist für mich gleich die erste Frage, wo schwächelt es bei *Ihnen/Schweizern* KMUs bezüglich Nachhaltigkeit und Eigenverantwortung am meisten. Den Fokus möchte ich hier auf die am Anfang genannten Objekte für Nachhaltigkeit und Verantwortung der OECD legen? Welche Menschenrechtsverstösse kommen bei Schweizer KMUs am meisten vor?

Also das grösste Problem ist, dass man gar nicht weiss, wo der Soziale oder Ökologische Fussabdruck liegt. Ich nenne das so ein bisschen das Plastikröhrchen Syndrom. Eine Unternehmung kann komplett wohlwollend sein, mit Kantine und papierlosen Operationen. Aber das ist völlig irrelevant, denn der Fussabdruck ist Sozial, deshalb gibt es ja auch die Konzernverantwortungsinitiative. Die Öbu ist aber nicht dafür, dass jedes kleine KMU jetzt einen Due Diligence Prozess einführen muss mit Erstellen von Nachhaltigkeitsberichten etc. Das ist wirtschaftlich nicht verantwortbar, auch wenn wir es gerne hätten. Aber der Schwachpunkt ist, dass ich meine Lieferkette nicht verstehe und deshalb weiss ich auch nicht, welchen Fussabdruck habe ich eigentlich. Wenn ich also nicht weiss, was in meiner Unternehmung wesentlich ist, weiss ich auch nicht was ich dagegen machen muss. Ich kenne die Kette nicht und Fakt ist, dass der Impact von produzierenden Unternehmen oft im Ausland liegt. Das muss nicht einmal ein grösseres Unternehmen sein. Sobald ich Zeugs aus Deutschland hole oder aus Tschechien oder Italien weiss ich nicht mehr wie mein Impact ist, weil ich dann meinen 2-Tier Supplier nicht mehr kenne.

7. Punkt 3 des Due Diligence Prozesses ruft dazu auf die Auswirkungen abzuschwächen, zu verhindern oder gleich einzustellen. Dieser Punkt kann sich stark auf die Kostenrechnung *Ihrer/der* Unternehmung auswirken, da eine Einstellung der Leistungen dazu führt neue z.B. Lieferanten zu finden und die anderen zwei Punkte schwierig wirken, da KMUs so gut wie keinen Einfluss auf andere Unternehmungen haben (Leverage/Buyingpower). Was haben *Sie/Unternehmungen* bis Anhin eingeführt um den ethischen wie auch wirtschaftlichen Aspekt nicht als zu fest zu komprimieren? Wie könnte man KMUs bei dieser Entscheidung helfen?

Die Öbu hat in dieser Hinsicht wenig Auswirkung, da die nicht Branchenspezifisch sind. Dies kann auch ein Vorteil sein, da man dadurch sehr breit gefächert agieren kann. Aber es ist kein Branchenverband. Diese Leverage die Sie

gerade erwähnen, die kommt aus der Branche raus. Jetzt gibt es da aber die Branchenverbände, die hätten und die kommen erst langsam jetzt. Also die Grossverbände wie Swissmem Scienceindustries oder einem Logistikverband werden langsam interessierter. Die Gewerbeverbände oder Handelskammern das kommt langsam aber da sind noch keine Verbindlichkeiten da. Deshalb wenn Unternehmen auf mich zukommen und sagen, dass sie jetzt wollen aber sein Lieferant will nicht, dann sag ich, wird Mitglied von Amfori mit deren BSCI Standard. Die können dir dann sagen, wo du einkaufen kannst und welche Lieferanten erfüllen die Kriterien, welche du die wünschst. Das ist aber sehr Branchen-, und Auftrag spezifisch und das kann sich Öbu nicht leisten.

4. Track Implementation and Results

Umsetzung und Ergebnisse rückverfolgen

8. Das Kontrollieren und Nachgehen des implementierten Prozesses ist essenziell für Unternehmungen um die Wirksamkeit zu prüfen und einen Lerneffekt daraus zu ziehen. Ein wichtiges Ziel davon ist auch Menschenrechts Verstösse zu finden, welche man das letzte Mal übersehen hat. Wie könnte Ihrer Meinung nach diesen Prozess vereinfacht werden?

«Bei anderen Fragen bereits beantwortet»

5. Communicate How Impacts are Addressed

Wie Auswirkungen begegnet wird, kommunizieren

9. Falls sich eine Unternehmung dazu entscheidet diese Mehraufwände (Due Diligence Prozess) auf sich zu nehmen ist es naheliegend, dass sie diese auch offen kommunizieren möchten. Zertifizierungen können hierbei eine grosse Rolle spielen. Wo sehen Sie hier Chancen oder auch Schwierigkeiten für Schweizer KMUs an solche Zertifizierungen zu gelangen? Wie finden KMUs die richtigen Zertifizierungen? Woher wissen diese, was dahintersteckt? (Sustainable Company by Expoevents, EU Ecolable, friendly workspace, fairtrade, cradle to cradle ect.)

Ganz ehrlich gesagt, man kann eigentlich nicht erwarten, dass dieses (KMUs) sich mit all diesen Labels und Themen selber befassen müssen. Man muss als KMU sich entscheiden, wie man vorgehen möchte. Man hat zum Beispiel eine gute Übersicht auf Kompass Nachhaltigkeit da sind auch die meisten erwähnt, aber die Öbu will als Verband schon mehr oder weniger neutral bleiben, weshalb sie nicht bewerten, auch

weil sie die Ressourcen nicht haben. Und man will auch nicht bewerten, denn für jedes Unternehmen ist wieder ein anderer Aspekt wichtig. Es gibt hier zwei Hilfestellungen, zum einen die Branchenverbände, wenn die relativ progressiv sind, habe die da eine Idee oder man sagt: «geh zu Amofri» auch wenn man das nicht darf «arbeite zuerst mal mit denen». So bekommt man zuerst mal eine sehr gute Idee, zumindest praxisorientiert. Man kann natürlich auch einfach einmal auf den Kompass Nachhaltigkeit und sagen: «dieses Label passt mir und dieses» und probiert es einfach einmal aus. Garantien gibt es ja sowieso nicht.

The economic Case for Protecting human rights

Benefits SMEs can draw from RBC – Based on “The economic case for protecting human rights”

Nutzen die KMUs aus einem verantwortungsbewussten geschäftsverhalten ziehen können

10. Es ist bereits nachgewiesen, dass ein verantwortungsbewusstes Handeln das Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Angestellten stärken kann. Auch für die Beziehung mit der Gesellschaft hat dies eine positive Auswirkung. Ist dies jedoch bereits genügend für Sie/Schweizer KMUs um auf ein solches Geschäftsmodell umzusteigen?

Es hängt wieder von der Grösse des Unternehmens ab. Oder, Nein, es ist eigentlich gar kein Verkaufsargument, wenn die Geschäftsleitung nicht auch dieser Überzeugung ist. Dann ist es ein Verkaufsargument zu sagen, du hast bereits diese Überzeugung, wenn du noch etwas Arbeit darein steckst, hast du auch ein Team um dich herum, was diese Überzeugung hat und dann reden wir über das Thema Higher Purpose. Und ja es ist tatsächlich erwiesen, ich weiss aber nicht in welcher Grössenordnung, denn die meisten die sich in diesem Bereich auskennen, reden nicht über kleinstunternehmen. Die reden meistens über mittel grosse oder grosse Unternehmungen. Den da ist es erwiesen, dass wenn die Mitarbeiter sehr motiviert sind und sich hinter den übergeordneten Sinn der Unternehmung stellen können, dann macht das Sinn. Aber das muss nicht unbedingt Nachhaltigkeit sein. Auch wenn die Mitarbeiter nur schon hinter dem Produkt stehen, ob das nun linksdrehende Schrauben sind, dann ist das auch bereits gut für diesen Effekt. Das muss also nicht die Nachhaltigkeit sein. Wir finden das natürlich schön, da wir in so die Schweizer Wirtschaft nachhaltiger machen können. Als nur, wenn sich alle hinter den Nutzen der Firma stellen können, dann hat man den Effekt in höherer Produktivität und man muss weniger Micro managen. Aber das hängt schon

von der Einstellung der Geschäftsleitung ab. Wenn da nichts passiert, dann ist es gar kein Argument.

11. Im Wirtschaftlichen Konstrukt von Staat und Privaten Unternehmungen wird das Thema «Wirtschaft und Menschenrechte» immer relevanter. Staaten implizieren bereits Menschenrechts orientierte Sprache in Handelsabkommen. Dies hat bereits dazu geführt, dass Einfuhrsteuern auf spezifische Güter oder Länder erhoben wurden. Was glauben Sie, wie Schweizer KMUs auf ein solches Argument reagieren würden?

Ich muss die Fragen immer differenzieren. Wenn die Unternehmen grösser sind und vor allem internationaler, kann das ein Argument sein. Aber für mich als privat Person oder als Mitarbeiter, wenn mir das wichtig ist und meiner Firma nicht dann stehe ich da vor einem gewissen Problem. Aber, ja, es kann eine Rolle spielen, betrifft aber wahrscheinlich die, die momentan nicht den grössten Hebel haben. Ich kenne aber ein paar Firmen, die waren bereits sehr gut aufgestellt, als sich das öffentliche Beschaffungsgesetz geändert hat. Vorher war es unglaublich schwierig für ein Unternehmen, dass sich nachhaltig aufgestellt hat, sich im Preiswettbewerb zu verkaufen. Denn Nachhaltigkeit ist ja oft auch eine Frage der Resilienz und Resilienz kostet nun mal. Doch jetzt mit dieser Änderung kann man auch auf Stufe Bund, Kanton oder Gemeinde das Thema Nachhaltigkeit besser ansprechen. Vorher war das schwieriger, wenn man sich als Gemeinde bezüglich dieses Themas aus dem Fenster gehangen hat, hätte man von seiner Gemeinde angegriffen werden können. Mittlerweile ist es im Gesetz drin, dass es nicht nur der tiefste Preis sein muss, sondern das wirtschaftlichste Angebot, wo auch Nachhaltigkeitsthemen drin sind. Da gibt es jetzt auch schon Unternehmen, die da bereits sehr gut aufgestellt sind und das ist jetzt ein Vorteil. Aber das ist nicht der grösste Vorteil.

12. Was denken Sie zur Abhängigkeit zwischen der Grösse des Unternehmens, der Ideologie der Angestellten, und dem jährlichen Profit bezüglich deren Auswirkung auf die Bereitschaft ein verantwortungsvolles Geschäfts Model zu implementieren? Gibt es hier eine Korrelation, dass z.b. kleinere Unternehme involvierter in die Thematik sind oder im Gegenteil?

Ich glaube schon, dass es etwas miteinander zu tun hat aber auch hier muss man wieder differenzieren. Die grossen Unternehmen machen es und werden auch bei uns Mitglied, weil sie es können. Sie wollen auch, oft sehr stark getrieben von der externen

Seite, wie Reputation oder Kundeninteresse. Dann haben sie auch sicher ein CSR Abteilung und die Leute sind dann auch bei der Öbu Mitglied und laufen fast alle gegen die Wand bei der Geschäftsleitung oder beim Verwaltungsrat. Wenn man die kleineren Unternehmen anschaut, dann ist es doch mehr aus Überzeugung. Die Beispielunternehmen sind die, die das Wirtschaftliche und die Überzeugung verknüpft haben. Also haben wir die intrinsisch Angetriebenen oftmals die kleinen, die extrinsisch Angetriebenen welche meistens grösser sind und drittens, noch die, die mit dem Geschäftsmodell die Probleme der Welt angehen möchten.

13. Was ist Ihrer Meinung/Erfahrung nach, der grösste Nutzen für Schweizer KMUs, wenn Sie eine verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten einführen und damit einen Sorgfaltspflicht Prozess einführen? Auf was sprechen Sie/Unternehmungen besonders gut an, und auf was nicht?

Der grösste Vorteil ist aus meiner Sicht. Es gibt eine hohe Korrelation, wenn ich meine Due Diligence Themen, ob die nun ökologisch, sozial oder beides sind, bin ich im allgemeinen ein besser gemanagtes Unternehmen und dadurch leiste ich auch bessere Resultate als der Durchschnitt auf wirtschaftlicher Ebene. Die Begründung dazu ist eigentlich ganz einfach, denn, wenn ich mich um solche Dinge kümmere, dann kümmere ich mich auch um allgemeine Management Themen besser und so ein besser geleitetes Unternehmen. Ich sehe das bei jeder Grösse von Unternehmungen die verknüpfen diesen ideologischen Nutzen mit dem wirtschaftlichen Nutzen, sowohl intern wie auch extern. Natürlich gibt es dann auch noch Risiken wie die Reputation einer Unternehmung, aber die werden meines Erachtens immer enorm überspielt. Bestes Beispiel is Glencore. Die sind immer im Zentrum von solchen Anschuldigungen und denen geht es blendend. Für mich sind es also wirklich diese Management Themen und wie ich mein Geschäft unter Kontrolle habe.