

**HAKRO**   
HÄLT. SEIT 1969

# SOZIAL- BERICHT 2023

Transparenz über die Umsetzung von  
Sozialstandards in unseren Lieferketten



Der Sozialbericht 2023 ist unser zweiter Transparenzbericht über das Management von Sozialstandards in unserer textilen Lieferkette. Darin werden vornehmlich das Management und die Prozesse unserer unternehmerischen Sorgfaltspflicht (Due Diligence) im Umgang mit sozialen Aspekten bei der Produktion unserer Bekleidung thematisiert. Der Bericht ist in Übereinstimmung mit den Richtlinien der Fair Wear Foundation (FWF) erstellt worden, deren Mitglied wir seit Januar 2021 sind, und deckt das Berichtsjahr 2022 ab.

Zusätzlich gibt der Sozialbericht einen Überblick über weitere Entwicklungen unseres Nachhaltigkeitsmanagements gemäß unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie 2022–2030.

Unseren integriert nachhaltigen Ansatz erläutern wir umfassend in unserem ersten Integriert nachhaltigen Geschäftsbericht (INGB), der im Juni 2022 erschienen ist. Er wurde in Übereinstimmung mit den Standards der Global Reporting Initiative (GRI Standards 2021) verfasst und stellt unseren Fortschrittsbericht gemäß den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC) sowie der WIN-Charta des Landes Baden-Württemberg dar.

Um den Sozialbericht kurzzuhalten, verweisen wir an ausgewählten Stellen auf die ausführliche Darstellung in unserem INGB 2022. Der nächste Geschäftsbericht wird 2024 erscheinen.



## LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

2022 haben wir unsere Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie für die nächsten Jahre präsentiert. Mit der anspruchsvollen Vision, bis 2030 der führende integriert nachhaltige Anbieter von Corporate Wear zu sein, gehen wir engagiert mit gutem Beispiel voran. Diese Vision haben wir gemeinsam mit allen unseren Teams in konkrete Ziele und Maßnahmen übersetzt.

Wir übernehmen dabei Verantwortung für alle Nachhaltigkeitsthemen, auf die wir Einfluss haben. Dazu gehören unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch alle anderen Menschen, die weltweit an der Herstellung unserer Textilien beteiligt sind. Die Produktentwicklung, unser Einkaufsverhalten und die Zusammenarbeit mit unseren langjährigen Produktionspartnern, mit denen wir uns laufend auch zu Nachhaltigkeitsfragen austauschen, sind weitere zentrale Aspekte.

So herausfordernd die faire und möglichst umweltschonende Produktion hochwertiger Bekleidung ist, so motivierend sind auch unsere konkreten Fortschritte. Mit Mut, Ehrgeiz und Ausdauer tragen wir deshalb jeden Tag gerne zu einer nachhaltigeren Zukunft bei.

### Die Geschäftsleitung

**Carmen Kroll**  
Gesellschafterin/  
Geschäftsführerin

**Thomas Müller**  
Geschäftsführer

**Danny Jüngling**  
Prokurist

# Inhalt

05 ÜBER HAKRO

06 AUF EINEN BLICK

09 STRATEGIE & MANAGEMENT

- Unternehmensführung & Dialog
- Team & Vielfalt
- Standort & Ressourcen

18 LIEFERKETTENMANAGEMENT

- Fair Wear-Prinzipien als Orientierung
- Aktuelle Prioritäten im Lieferkettenmanagement
- Risikomanagement
- Unser Remediationsprozess
- Beschwerdemechanismus

26 PRODUKTIONSPARTNERSCHAFTEN

- Existenzsichernde Löhne
- Auditierung
- Produktionsstandorte und -partner

39 EINKAUFSPRAKTIKEN

- Im Dialog gestalten
- Gemeinsam durch unsichere Zeiten
- Wissen aufbauen

43 PRODUKTNACHHALTIGKEIT

- Das Fundament – nachhaltige Qualität
- Der Meilenstein – klimaneutrale Kollektion
- Die Zukunft – kreislauffähige Bekleidung

49 HAKRO ZIELE 2022

54 IMPRESSUM

# ÜBER HAKRO

Das mittelständische Familienunternehmen HAKRO mit Sitz in Schrozberg, Baden-Württemberg, hat sich auf besonders haltbare, nachhaltige und durchdachte Corporate Wear spezialisiert. Unsere Vision: bis 2030 der führende nachhaltige Anbieter unserer Branche zu sein. Wir stehen für Bekleidung, die Menschen Tag für Tag bei ihrer Arbeit, beim Sport oder in der Freizeit tragen. Zuverlässig, haltbar, perfekt durchdacht und hergestellt mit höchsten sozialen und ökologischen Ansprüchen.

Unser Geschäft steuern wir integriert nachhaltig. In den vier strategischen Handlungsfeldern Unternehmensführung & Dialog, Lieferketten & Produkte, Team & Vielfalt sowie Standort & Ressourcen verfolgen wir den Anspruch, Wirtschaftlichkeit durchweg ökologisch und sozial verträglich zu gestalten. Zahlreiche Mitgliedschaften und Zertifizierungen untermauern das Wirken, das 2021 mit dem Neumarkter Lammsbräu-Preis für Nachhaltigkeit und 2018 mit der Nominierung für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis gewürdigt wurde.

Als erster Anbieter von Corporate Wear stellen wir unsere gesamte NOS-Kollektion (Never-out-of-stock) seit 2022 mit ClimatePartner klimaneutral. Wir lassen bei sorgfältig ausgewählten Produktionspartnern im Ausland fertigen, mit denen teils jahrzehntelange Partnerschaften bestehen. In unserem Lieferkettenmanagement sind uns die strengen Sozialstandards der Fair Wear Richtschnur für Ziele und Maßnahmen.

Das 1969 von Marianne und Harry Kroll gegründete Unternehmen wird seit dem Jahr 2003 in zweiter Generation von Carmen Kroll und Thomas Müller geführt. Seit 2021 ist auch Danny Jüngling als Prokurist Mitglied der Geschäftsleitung. Am Firmensitz sind 200 Mitarbeitende in der Verwaltung und Logistik beschäftigt. Das NOS-Sortiment besteht aus 6 Kollektionslinien mit insgesamt 153 Modellen, 46 Farben und 16 Größen. HAKRO Textilien werden über den autorisierten Fachhandel vertrieben.



Anna Rüchardt und Jochen Schmidt leiten den Bereich Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation.

# AUF EINEN BLICK

HAKRO gibt Gas. Im zweiten Jahr unserer Fair Wear-Mitgliedschaft sind die Grundlagen gelegt, und wir schauen nach vorn. Unser Bereich Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation fasst zusammen, was 2022 im Lieferkettenmanagement die Schwerpunkte bildete: von ersten Produktionsbesuchen nach der Pandemie über die erste Cradle-to-Cradle®-Zertifizierung bis zu Lernpraktiken für nachhaltigere Einkaufsprozesse.

**Im Jahr 2022 waren Reisen in eure Produktionsländer endlich wieder möglich. Wie war das für HAKRO?**

**AR** — Auf jeden Fall emotional, spannend und lehrreich. In Laos, wo pandemiebedingt 2021 kein Audit vor Ort stattfinden konnte, durften wir unser neues iMPACT Program-Audit erstmals live miterleben. Wir haben den gesamten Auditprozess begleitet. Zwar waren wir aufgrund von früheren Auditberichten in unseren anderen Produktionsländern bereits überzeugt von unserer Methode, aber derart direkt den „proof of concept“ zu erleben, hat uns schon ein bisschen stolz gemacht.

**JS** — Wir waren hauptsächlich beeindruckt von der Gründlichkeit, mit der sich das Management in Laos auf das Audit vorbereitet hat – und tatsächlich überrascht davon, dass Verbesserungen im Zuge des ersten iMPACT Program Remote-Audits im Jahr 2021 bereits so deutlich sichtbar waren, v. a. was Brandschutz und Arbeitssicherheit betrifft.

**AR** — Unsere Produktionsstätten in Bangladesch und der Türkei haben wir ebenfalls besucht. In beiden Ländern waren wir zuletzt vor der Pandemie. Auch hier stand der persönliche Austausch mit unseren Partnern im Vordergrund. Wir haben es mit all unseren Produktionspartnern gut durch die schlimmste Pandemiezeit geschafft, und der digitale Austausch funktioniert. Doch nichts kann den

persönlichen Kontakt vor Ort ersetzen, das haben wir sehr deutlich gespürt. Auch Auditergebnisse, nächste Schritte und vor allem neue Projektideen lassen sich einfach besser besprechen und aufsetzen, wenn man gemeinsam an einem Tisch sitzt.

**JS** — Wir möchten systematisch unsere tiefere Lieferkette kennenlernen und haben hierzu Ende 2022 begonnen, die retraced-Plattform zur Rückverfolgbarkeit unserer Lieferketten bei unseren Produktionspartnern einzuführen. Vor Ort schauen wir daher jetzt auch anders auf die Zusammenhänge, zumal sie komplexer werden. Schön war zu sehen, wie viel unsere Partner in Bangladesch und auch in der Türkei in die Betriebe und die Infrastruktur investiert haben. In der Türkei ist etwa ein komplett neues Logistik-Hub entstanden. In Bangladesch haben wir eine Tier-3-Spinnerei besucht, in der Türkei neben dem neuen Hub die Produktion und die Färberei.

**Und vor Ort in Schrozberg? Was war der rote Faden des Jahres 2022?**

**JS** — Definitiv die Operationalisierung unserer integrierten nachhaltigen Geschäftsstrategie. Mit unserer Vision für 2030, der führende integrierte nachhaltige Anbieter von Corporate Wear zu sein, haben wir uns einiges vorgenommen. Mit rund 30 Teamworkshops war HAKRO ganzjährig beschäftigt, konkrete Maßnahmen hinter die ambitionierten Ziele in unseren vier strategischen Handlungsfeldern zu bringen. Das war einerseits anstrengend – andererseits war es inspirierend zu sehen, wie viel Kreativität und Gestaltungsdrang unsere Teams mitbringen.

*„In Laos beim iMPACT Program-Audit live dabei sein zu können und den ‚proof of concept‘ unseres neuen, maßgeschneiderten Sozialauditsystems zu erleben, war definitiv ein Highlight des Jahres.“*

**Anna Rüchardt,**  
Bereichsleiterin Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation

*„Wenn du beim Vor-Ort-Besuch erfährst, dass dein Produktionspartner bereits proaktiv Life Cycle Assessments (LCA) erstellt sowie Forschung und Entwicklung zu nachhaltigen Materialien und Produkten betreibt, weißt du, dass du die richtigen Partner an der Seite hast, um integriert nachhaltig zu wirtschaften.“*

**Jochen Schmidt,**

*Bereichsleiter Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation*

**In Bangladesch habt ihr eine erste Cradle-to-Cradle®-Zertifizierung durchlaufen. Was habt ihr dabei gelernt?**

**AR** — Es hat sich einmal wieder ganz klar bestätigt, dass unsere Produktionsbetriebe essenzielle Partner bei der Erreichung von nachhaltiger und kreislauffähiger Textilerstellung sind. Allein hätten wir das nicht gekonnt – so etwas stemmt man nur, wenn man in absolut vertrauensvoller Partnerschaft auf Augenhöhe mit den Verantwortlichen in den Produktionsbetrieben zusammen an einem Strang zieht. Das Gros der umfassenden Datenerhebung fand auf Ebene unserer Produktionsstätte in Bangladesch statt, wo wir die C2C-Zertifizierung pilotiert haben. Der Aufwand war beträchtlich, und ja, es lagen uns unterwegs natürlich auch Steine im Weg. Umso wertvoller ist es dann, wenn man gemeinsam sein Ziel erreicht.

**JS** — Bei unserem Besuch in der Türkei haben wir beispielsweise eher zufällig erfahren, dass unser Partner dort bereits aus eigenem Antrieb heraus Life Cycle Assessments (LCA) durchführt sowie Forschung und Entwicklung zu nachhaltigen Materialien betreibt. Das stimmt uns zuversichtlich, dass unser Ansatz gelingt, partnerschaftlich die Nachhaltigkeits Herausforderungen anzugehen, weil wir von- und miteinander lernen können.

**Lernen ist überhaupt ein gutes Stichwort. Ihr seid der Learning & Implementation Community (LIC) beigetreten. Was ist das und was bringt sie euch?**

**AR** — In der Community arbeiten wir im Schulterschluss mit weiteren Multi-Stakeholder-Initiativen wie der Fair Wear sowie anderen Textilmarken aktiv an verantwortungsvollen Einkaufspraktiken. Es ist für uns ein schönes Beispiel für branchenweite Kooperation und kontinuierlichen Austausch zu neuem Wissen und innovativen Methoden. Wir sind HAKRO-seitig bewusst nicht nur mit dem Nachhaltigkeitsteam in der Community vertreten, sondern in erster Linie mit dem Bereich Einkauf und der Geschäftsleitung, um unserem eigenen Anspruch gerecht zu werden, integriert zu denken und zu handeln. Das bedeutet konkret, dass Wissen nicht im Silo bleiben darf.

# STRATEGIE & MANAGEMENT

Mit der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie 2022–2030 setzt HAKRO Zeichen. Bis spätestens 2030 wollen wir der führende integriert nachhaltige Anbieter von Corporate Wear sein. In vier strategischen Handlungsfeldern lassen wir diese Vision Schritt für Schritt Realität werden.

In den Jahren 2020 und 2021 hat HAKRO in einem umfassenden partizipativen Prozess eine Geschäftsstrategie und Vision bis 2030 entwickelt, die integriert nachhaltig ist. Sie misst wirtschaftlichen Erfolg auch daran, dass er ökologisch und sozial verträglich ist und die gesellschaftliche Entwicklung fördert. Für die Hintergründe und den Prozess zur Entwicklung unseres Zukunftsbilds verweisen wir auf die ausführliche Darstellung in unserem ersten Integriert nachhaltigen Geschäftsbericht 2022.

## HAKRO Unternehmenskompass

Der **HAKRO Unternehmenskompass** ist das dokumentierte Ergebnis unseres Strategieprozesses. Er baut mit dem **Manifest der Familie Kroll** auf den Werten auf, die für das HAKRO Markenversprechen seit Gründung prägend sind. Die **Agenda der Geschäftsleitung** definiert einen Zukunftskurs und Handlungsauftrag an alle Mitarbeitenden. Der **HAKRO Verhaltenskodex** gibt verbindliche Verhaltensregeln vor – für den Umgang miteinander und mit unseren externen Stakeholdern, darunter auch unsere Produktionspartner in der Lieferkette. In den **übergeordneten Referenzen** werden alle internationalen, europäischen, nationalen und institutionellen Leit- und Richtlinien zur Wahrnehmung ökologischer, sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen aufgeführt, zu deren Einhaltung wir uns verpflichten.

Der gesamte HAKRO Unternehmenskompass steht auf unserer Website zum Download zur Verfügung.

## Handlungsfelder & Ziele

Die Umsetzung unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie erfolgt in den vier Handlungsfeldern

- Unternehmensführung & Dialog
- Team & Vielfalt
- Standort & Ressourcen
- Lieferketten & Produkte

Letzteres bildet den Schwerpunkt dieses Sozialberichts und ist in den Folgekapiteln ausführlich dargestellt. Über die Entwicklungen innerhalb der weiteren drei Handlungsfelder informieren wir kompakt an dieser Stelle.

Für alle Handlungsfelder haben wir bis 2030 **spezifische Missionen sowie richtungsweisende Kernziele** definiert, die uns bei der Operationalisierung leiten. Eine Übersicht über alle Kernziele findet sich sowohl im HAKRO Unternehmenskompass als auch im Integriert nachhaltigen Geschäftsbericht 2022 (siehe oben). Auf S.47 machen wir transparent, wie es um die Erreichung unserer Ziele für 2022 bestellt ist.

## DIE HAKRO VISION 2030

Immer einen Schritt voraus.

**Wir leben und  
bewahren Werte.**

**Beispielgebend.**

**Führend in  
unserer Branche.**

**Inspirierend für  
alle Menschen,  
die für und mit uns  
arbeiten und  
unsere Bekleidung  
tragen.**

Unser Integriert nachhaltiges Managementsystem entwickelt das bereits 2005 eingeführte Nachhaltigkeitsmanagementsystem weiter und berücksichtigt darüber hinaus

- unser seit 2014 nach ISO 9001 zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem,
- unser seit 2020 nach ISO 14001 zertifiziertes Umweltmanagementsystem,
- ab 2023 ein nach ISO 37301 zertifiziertes Compliance-Managementsystem.

Damit stellen wir die kontinuierliche Verbesserung unserer Managementprozesse insgesamt sicher.

### Operationalisierung unserer Strategie

Die Entwicklung von konkreten Maßnahmen zur Operationalisierung unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie zog einen roten Faden durch unser Jahr. Wir haben das gesamte HAKRO Team in 22 Gruppen aufgeteilt und pro Gruppe Workshops durchgeführt, um konkrete Maßnahmen und Ideen für die einzelnen Bereiche zu entwerfen (siehe Grafik S.11). Im Jahr 2022 haben 18 solcher Teamworkshops stattgefunden, die verbleibenden Gruppen werden bis April 2023 ihren konkreten Beitrag zur Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie ausgearbeitet haben. In Summe haben wir 2022 über 400 Maßnahmen entwickelt, mit denen HAKRO gewährleisten kann, dass die ambitionierte Vision bis 2030 Realität wird.

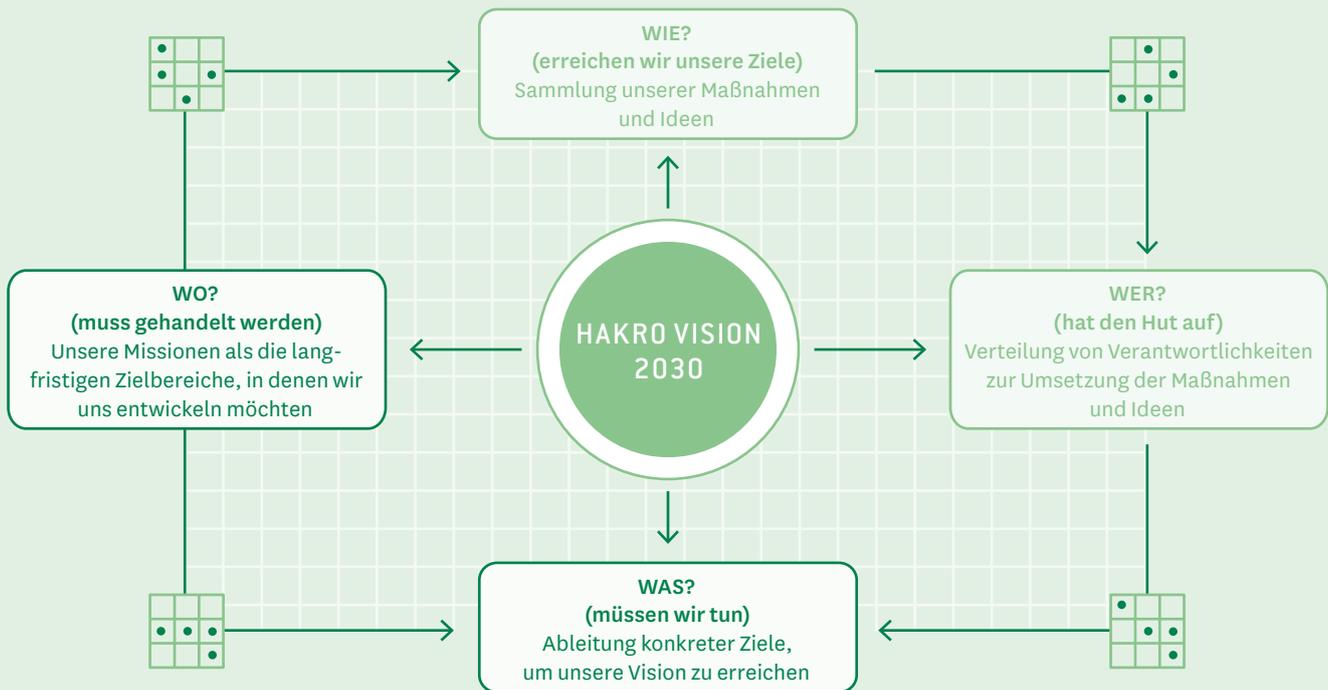
## UNTERNEHMENSFÜHRUNG & DIALOG

Unsere Strategie umfasst alle Themen und Bereiche von HAKRO. Das sind insbesondere Produktentwicklung und -einkauf einschließlich Lieferkettenmanagement, Produktmarketing und Unternehmenskommunikation, Vertrieb, Digitalisierung, Personal- und Standortmanagement.

Eine entsprechend schnittstellenübergreifende und agile Steuerung durch ein 2021 eingeführtes Gremium, das HAKRO LAB, fördert die Umsetzung unserer ambitionierten Ziele. Besetzt mit den HAKRO Bereichsleitenden, bereitet es Beschlüsse der Geschäftsleitung zur Umsetzung unserer Strategie vor. Das gilt vorwiegend bei komplexen Themen mit großer strategischer Schnittstellenrelevanz und einem hohen Bedarf an koordinierter Zusammenarbeit. Dadurch bauen wir Hierarchien ab und Perspektivenreichtum sowie Schnittstellenkompetenzen auf.

# DIE OPERATIONALISIERUNG DER HAKRO UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Bei der Operationalisierung der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie arbeitet HAKRO nach einem einfachen Prinzip: das Große in kleine Teile runterbrechen und den individuellen Ansatzpunkt finden. Indem mit jedem Team gemeinsam erarbeitet wird, mit welchen Maßnahmen der Bereich konkret zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann, werden alle Mitarbeitenden in einem ebenso strukturierten wie kreativen Prozess hinter die Vision des Unternehmens gebracht.



Unsere Unternehmensvision leitet uns bei allen Überlegungen an. Pro Team legen wir fest, welche Missionen aus der Unternehmensstrategie jeweils relevant sind, welche Ziele sich daraus ergeben, mit welchen Maßnahmen diese bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden und wer dafür zuständig ist.

## Dialog

Dialog und die Einbindung aller Stakeholder sind grundlegende Prinzipien für HAKRO. Für uns ist vollkommen klar, dass wir die großen Herausforderungen unserer Branche nur gemeinsam bewältigen. Dazu teilen wir Wissen und schaffen Räume, damit Begegnungen stattfinden können. Unsere Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie ist durch einen solchen partizipativen Prozess entstanden. Mit unseren Produktionspartnern gestalten wir kontinuierliche Verbesserung auf Augenhöhe, mit Wertschätzung, und gehen mit unserem iMPACT Pro-

gram bewusst „beyond auditing“ (siehe auch S.27). Gemeinsam mit Fachleuten aus der Branche sowie Kolleginnen und Kollegen arbeiten wir an Nachhaltigkeitslösungen. Die Einrichtung von Remote-Arbeitsplätzen und das sichere Arbeiten in der Logistik, in der Präsenz durchgängig erforderlich war, erforderten viel interne Abstimmung und die Etablierung neuer Kommunikationswege.

## GEMEINSAM WIRKSAM WERDEN

Nach einem Strategieprozess geht die eigentliche Arbeit erst los. Denn nun steht die Frage im Raum, wie all die ambitionierten Ziele erreicht werden können – und von wem. Katharina Herzog, Bereichsleiterin Organisation & Fortschritt, verantwortet bei HAKRO die Operationalisierung der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie und befähigt die HAKRO Teams, ihre bereichsspezifischen Ziele in gleichermaßen wirksame wie machbare Maßnahmen zu übersetzen.



Katharina Herzog, Bereichsleiterin Organisation & Fortschritt, verantwortet bei HAKRO die Operationalisierung der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie.

### **Wie sah 2022 dein Arbeitsalltag aus?**

**KH** — Wie ein einziger riesengroßer Teamworkshop! Wir haben mit 18 Teams Workshops durchgeführt. Pro Team hatten wir bis zu drei Treffen, das waren rund 30 Workshops, die ich begleitet habe.

### **Das ist ganz schön aufwändig.**

#### **Wozu das Ganze?**

**KH** — Ja, das ist Aufwand. Aber er ist nötig und macht unglaublich viel Freude. Die gemeinsame Strategieentwicklung hat immer das Unternehmen als Ganzes im Blick. Das muss auch so sein. Oft wird dann jedoch vergessen, dass die Übersetzung für die einzelnen Bereiche und Teams

auch Raum benötigt. Wir nehmen uns dafür Zeit, und wir sehen, dass es sich lohnt. Denn die Kreativität und das tiefe Verständnis für die Unternehmensvision, die sich aus diesen Prozessen ergeben, berühren ungemein.

### **Und du hältst am Ende die Fäden zusammen?**

**KH** — Richtig. Befähigung und gemeinsames Verständnis sind der erste Schritt. Doch es braucht auch jemanden, der verlässlich überprüft, ob wir auf Kurs sind, welche Ziele erreicht werden, bei welchen Maßnahmen Kurskorrekturen notwendig sind. Dafür bin ich bei HAKRO die zentrale Anlaufstelle.

## Gemeinnütziges Engagement

Aus tiefster Überzeugung engagieren wir uns bei HAKRO für gemeinnützige Projekte – an unserem Standort, in der Region und in unseren Produktionsländern. Dabei unterscheiden wir zwischen gesellschaftlichem und karitativem Engagement. Es ist unser Ziel, von 2021 bis zum Jahr 2027 das Volumen an Geld und Sachspenden für Projekte von HAKRO und der Harry Kroll-Foundation insgesamt zu verdoppeln.

Im Rahmen des gemeinnützigen gesellschaftlichen Engagements beteiligt sich HAKRO an Projekten von gemeinnützig tätigen Kooperationspartnern, die überwiegend regional zum Zusammenhalt in der Gesellschaft und zur gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt beitragen. Unsere Mitarbeitenden spenden im Zuge unseres Corporate-Volunteering-Projekts „TeamShare“ ihre Zeit für regionale soziale Projekte. 2022 haben 28 Mitarbeitende 224 Stunden TeamShare-Engagement geleistet.

Die Harry Kroll-Foundation, die Treuhandstiftung von HAKRO, fördert karitative Projekte von gemeinnützigen Kooperationspartnern mit Geldspenden. Im Fokus stehen Bildung, persönliche Entwicklung und Gesundheit von benachteiligten oder in Not geratenen Menschen, insbesondere Kindern und Jugendlichen. Im Rahmen der Aktion „Kleeblatt“ der Foundation unterstützen wir Vereine und Einrichtungen für Kinder- und Jugendarbeit finanziell und laden auch unsere Mitarbeitenden ein, für diese Zwecke zu spenden. Seit knapp 20 Jahren unterstützen wir darüber hinaus ein Waisenhaus in Bangladesch mit 25 Wohn- und Betreuungsplätzen.

Im Jahr 2022 haben wir ein Stiftungsgremium ins Leben gerufen, das mehrfach im Jahr tagt und über die Stiftungsstrategie sowie die Vergabe der Förderanfragen wacht. Es ist mit einem externen Branchenexperten und intern mit der Stiftungsbeauftragten sowie der Geschäftsführerin und Gesellschafterin von HAKRO besetzt. In dem Zuge wurden die Vision und die Mission der Harry Kroll-Foundation geschärft, Transparenzkriterien definiert sowie Förderrichtlinien verabschiedet, die 2023 eingeführt werden sollen.

## HAKRO

### SPENDENBILANZ 2022

**Spendensumme HAKRO an Harry Kroll-Foundation**

**111.556,00 €**

**Spendensumme andere an Harry Kroll-Foundation**

**19.864,01 €**

**Spendensumme HAKRO für Projekte außerhalb Harry Kroll-Foundation**

**14.070,00 €**

**Kleiderspenden HAKRO**

**4.144 Stück**

**Fördersumme Harry Kroll-Foundation an „Kleeblatt“-Projekte**

**13.508,80 €**

**Fördersumme Harry Kroll-Foundation an weitere Projekte**

**134.530,00 €**



## GEMEINSAM IN DIE ZUKUNFT!



**IMPACT**   
*Barcamp*

Mit unserem IMPACT Barcamp haben wir in nur zwei Jahren ein Erfolgsformat geschaffen, von dem das Bündnis für nachhaltige Textilien schreibt, es sei eine „ganz besondere, wenn nicht gar einzigartige Veranstaltung in Deutschland“<sup>1</sup>. Zum zweiten Mal haben wir 2022 an unserem Standort in Schrozberg rund 40 Nachhaltigkeitsmanagern und -experten der Textilbranche für einen Tag der geteilten Erfahrungen, Wünsche und Ideen zusammengebracht. 2023 wird das IMPACT Barcamp in die dritte Runde gehen, denn unsere Leidenschaft für erfolgreiche, ehrliche und offene Co-Kreation ist beständig.

<sup>1</sup> [Post](#) auf dem Business-Netzwerk LinkedIn.

## TEAM & VIELFALT

Auf unser Wir-Gefühl und den speziellen HAKRO Spirit sind wir ganz besonders stolz. HAKRO ist verbindend und verbindlich – weil unser Unternehmen den Menschen dient und nicht umgekehrt. Wir haben uns als bedeutender und attraktiver Arbeitgeber in der Region etabliert: Das HAKRO Team wächst kontinuierlich, und das auch durch eine Vielzahl an Initiativbewerbungen.

Die Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie 2022–2030 von HAKRO hat auch auf die künftige Ausrichtung unserer Personalarbeit Einfluss. So haben wir bereits im Interviewleitfaden für das Bewerbungsverfahren neuer Mitarbeitender gezielt das Thema Nachhaltigkeit integriert. Der individuelle Beitrag zur Erreichung unserer Unternehmensziele ist auch Inhalt im jährlichen Mitarbeitergespräch und ergänzt das Controlling unserer strategischen Maßnahmen (siehe S.10). Und wir setzen auf ein vielfältiges Angebot an Fortbildungsmaßnahmen, denn für integriertes Handeln braucht es Wissen, Kompetenzen und einen entsprechenden Mindset.

Eine faire und transparente Vergütung ist eine wesentliche Säule der HAKRO Unternehmenskultur. Unsere Vergütungsstrategie orientiert sich dabei am Tarif für den Groß- und Außenhandel, den wir ab 2024 übertreffen. Die steuer- und abgabenfreie Inflationsausgleichsprämie der Bundesregierung haben wir im Berichtsjahr allen Mitarbeitenden gewährt.

### Wissen und Skills

Mit der HAKRO Akademie bieten wir unseren Mitarbeitenden ein umfassendes Personalentwicklungsprogramm sowie Seminare mit externen und internen Dozierenden zu Themen wie Kommunikation, Soft Skills, Fachwissen und Digitalisierungskompetenzen. Bis 2024 werden wir das Angebot unserer HAKRO Akademie verstärkt durch E-Learnings erweitern. Auch fördern wir die individuelle und berufsbegleitende Weiterbildung unserer Belegschaft und bieten Ausbildungsplätze für Azubis und dual Studierende zahlreicher Berufe. Ab 2023 wird unser Ausbildungsprogramm die Hospitation in Sozialprojekten enthalten. Von 2024 an werden wir allen Mitarbeitenden in Festanstellung die Möglichkeit eines Sabbaticals und bis 2030 von Bildungsstipendien anbieten. Zur besseren internen Vernetzung haben wir 2022 ein unternehmensweites Intranet auf den Weg gebracht.

## Gesundes und flexibles Arbeiten

Unsere Gesundheitsmanagerin und unsere Sicherheitsbeauftragten kümmern sich um die Gewährleistung durchweg guter Arbeitsbedingungen – sei es bei der körperlich anspruchsvollen Tätigkeit in der Logistik oder der Büroarbeit mit ergonomisch gestalteten Arbeitsplätzen. Unser Gesundheitsprogramm werden wir bis 2024 in ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement überführen. Aktuell bieten wir zur Förderung der Gesundheit u. a. Massagen, ein Fitness- und Yogaprogramm sowie Gesundheits- und Ernährungstipps an. 2022 haben wir neue Massageräume sowie auf unserem Außengelände Wohlfühlplätze mit Schaukeln und einem Barfußpfad eröffnet.

Bei HAKRO gibt es zahlreiche Arbeitszeitmodelle zur Steigerung von Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance. Für jeden Bedarf finden wir eine individuelle Lösung, auch beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Mit Ausnahme der Logistik, in der Präsenzarbeit unabdingbar ist, haben unsere Mitarbeitenden die Möglichkeit, in Absprache mit Vorgesetzten und ihren Teams bis zu zwei Tage in der Woche von zu Hause zu arbeiten. Ab 2025 werden wir für die Kinder (5 bis 15 Jahre) unserer Mitarbeitenden Ferienprogramme anbieten, ab 2027 werden wir für die Kinder (3 Monate bis 7 Jahre) unserer Mitarbeitenden Betreuungsangebote fördern.

### Vielfalt

Die Vielfalt unserer Belegschaft ist uns eine Herzensangelegenheit. Unsere Zusammenarbeit mit den Sozialtherapeutischen Gemeinschaften Weckelweiler e. V., die Menschen mit Handicap individuell fördern, hat bereits Tradition. Seit 2017 ist eine feste Außenarbeitsgruppe von 13 Personen im Bereich Logistik & Dienstleistungen tätig, von denen wir zwei Kollegen bereits direkt einstellen und in den ersten Arbeitsmarkt integrieren konnten. Und auch hier hören wir nicht auf. Bis 2030 möchten wir den Anteil der Menschen mit Handicap einschließlich unseres „Weckelweiler Teams“ auf 15% steigern.

## HAKRO SOZIALBILANZ 2022

### Mitarbeitende (Köpfe)



# 204

- ▶ davon Vollzeit 62%
- ▶ davon Minijob 13%
- ▶ davon Teilzeit 24%
- ▶ davon in Elternzeit 1%
- ▶ davon Frauen 65%
- ▶ davon Mitarbeitende mit Handicap 3,4%

#### Mitarbeitende in Führungsposition

# 18

- ▶ davon Frauen 50%

### Anzahl Nationalitäten im Team

# 13

#### Ausbildungsquote

# 5,9%

#### Weiterbildungsstunden pro Person

# 9,5

#### Unfallquote

# 2,5%

#### Fluktuationsquote (Kündigung von Arbeitnehmenden)

# 2%

#### Gesundheitsquote

# 93%



## STANDORT & RESSOURCEN

HAKRO baut auf den Standort Schrozberg. Hier sind wir groß geworden, hier wollen wir bleiben. Dabei möchten wir unseren ökologischen Fußabdruck so klein wie möglich halten. Nachdem wir kontinuierlich wachsen, haben wir ein umfassendes Standortkonzept entwickelt. Neu- und Umbauten an unserem Standort orientieren sich zukünftig an den Kriterien der „Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen“ (DGNB). Seit 2018 produzieren wir mit vier Photovoltaik-Anlagen so viel grünen Strom, dass wir den Bedarf an unserem Standort zu fast 75% aus eigenen nachhaltigen Quellen abdecken können.

2022 haben wir im Versand auf die verstärkte Wiederverwendung von Kartonagen umgestellt und das Rechnungswesen im Personalbereich digitalisiert. Im Zuge der Nachhaltigkeitstage des Landes Baden-Württemberg ha-

ben wir unsere Mitarbeitenden motiviert, vermehrt auf öffentliche Verkehrsmittel oder das Fahrrad umzusteigen, öfter zu Fuß zu gehen oder Fahrgemeinschaften zu bilden.

### Strategischer Klimaschutz

HAKRO verfolgt eine ganzheitliche Klimaschutzstrategie, die sämtliche Treibhausgasemissionen (ausgedrückt in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten, CO<sub>2</sub>e) bilanziert und managt.

An unserem Standort sind wir bereits seit 2017 klimaneutral. Den CO<sub>2</sub>e-Fußabdruck von HAKRO als Unternehmen, den sogenannten Corporate Carbon Footprint, lassen wir jährlich durch ClimatePartner berechnen. Über 83% der unseren Standortprozessen zurechenbaren und klimaneutral gestellten Emissionen entfallen auf die Waren- und Personenlogistik. Davon ist mit 85% der größte

Posten die Waren-Eingangslogistik. Darauf folgen mit 10% die Emissionen aus den Anfahrtswegen unserer Mitarbeitenden. 5% unseres Fußabdrucks sind direkte Emissionen aus Einrichtungen unseres Unternehmens und unseres Fuhrparks.

Bis zum Jahr 2024 werden wir 1,5-Grad-konforme, wissenschaftsbasierte Ziele einführen – sogenannte Science Based Targets (SBT). Ab 2023 werden wir die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung unserer Arbeitsprozesse auf unsere CO<sub>2</sub>e-Emissionen bilanzieren. Bis 2030 werden wir unseren HAKRO Fuhrpark vollständig umstellen und keine Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren mehr führen.

## Biodiversität

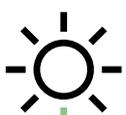
Neben unserem HAKRO Logistikzentrum haben wir eine 10.000 m<sup>2</sup> große Wildblumenwiese als Ausgleichsfläche und Lebensraum für eine wachsende Zahl an Blumen, Gräsern, Vögeln und Insekten anlegen lassen. Im Frühjahr 2023 siedeln wir sechs Bienenvölker auf der Wiese an, um deren Wohl wir uns selbst kümmern werden. Entsprechend verzichten wir bei der extensiven Pflege unserer sonstigen Grünflächen vollständig auf den Einsatz von Chemikalien und setzen auf naturnahe Pflege.

### HAKRO UMWELTBILANZ 2022

#### Stromverbrauch

**434.460 kWh**

► davon Eigenerzeugung durch Photovoltaik-Anlagen  
**135.471 kWh**



**Strombezug  
(100% Ökostrom)  
nach Abzug Eigenerzeugung**

**287.989 kWh**

#### Wärmebezug Gas

**663.584 kWh**

► davon Bio-Gas  
**10%**

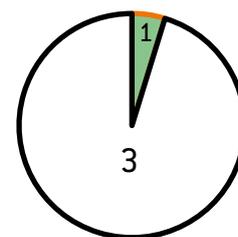
#### Wasserverbrauch

**2.638 m<sup>3</sup>**



#### Treibhausgasemissionen (CO<sub>2</sub>e) gesamt

- davon Scope 1  
**188,36 t**
- davon Scope 2  
**0 t (0,0%)**
- davon Scope 3  
**3.645,14 t**



kompensierte Emissionen (CO<sub>2</sub>e) zur Erreichung von Klimaneutralität am Standort<sup>2</sup>



**3.833,50 t**

Anteil Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren am HAKRO Fuhrpark (20 Fahrzeuge)

**80%**

Kraftstoffverbrauch Firmenwagen 2022

**25.333 l**

Abfallaufkommen

**223,86 t**

Verwertungsquote

**95%**

Papierverbrauch

**500 kg**

<sup>2</sup> Für Details zur Kompensation siehe S.33.

# LIEFERKETTEN- MANAGEMENT

In unserem Kerngeschäft wird die HAKRO Transformation am deutlichsten spürbar: Bis spätestens 2030 wollen wir der führende integriert nachhaltige Anbieter von Corporate Wear sein. Dafür setzen wir uns höchste Standards für Verantwortung und Fairness in der gesamten Lieferkette.

Bis 2030 hat HAKRO sich ambitionierte Missionen für die globalen Lieferketten gesetzt: Wir haben den Anspruch, auch alle unsere indirekten Produktionspartner, alle zu liefernden Betriebe sowie sämtliche menschenrechtlichen und ökologischen Risiken in unserer gesamten Lieferkette zu kennen. Wir übernehmen soziale Verantwortung für alle Beschäftigten, die in den uns vorgelagerten Betrieben tätig sind. Darüber hinaus verfolgen wir ein nachhaltiges Klimamanagement in der Lieferkette sowie ein umfassendes Schadstoff- und Abwassermanagement, durch das wir schrittweise schädliche Chemikalien in den vorgelagerten Produktionsprozessen reduzieren und substituieren.

## ERGEBNISSE UNSERES ERSTEN BRAND PERFORMANCE CHECKS (FAIR WEAR)

Unseren ersten Fair Wear Brand Performance Check haben wir im Jahr 2022 absolviert und mit 60 von 94 möglichen Punkten auf Anhieb den „Good“-Status erzielt. Bis 2024 wollen wir bei der Fair Wear den „Leader“-Status erreicht haben. Details zum ersten HAKRO Brand Performance Check finden sich [hier](#).

### STATUS

- LEADER
- GOOD
- NEEDS IMPROVEMENT
- SUSPENDED



Gemeinsam mit den Betriebsleitern der Produktion in Bangladesch werfen wir im Fabrikgebäude einen Blick auf die umgesetzten Remediationsmaßnahmen.

## FAIR WEAR-PRINZIPIEN ALS ORIENTIERUNG

Um diese selbst gesteckten Ziele zu erreichen, braucht es starke Partner. Durch den Beitritt zur Fair Wear im Jahr 2021 sind wir einen wesentlichen Schritt gegangen, da wir uns zu den höchsten Sozialstandards verpflichten. Als Multi-Stakeholder-Initiative bietet uns die Fair Wear einzigartige Unterstützung durch breites Know-how zu Sozialstandards im Textilsektor, nicht zuletzt durch ihr weitgefächertes Netzwerk verschiedener Anspruchsgruppen und Akteure.

Unser Lieferkettenmanagement baut auf den acht Prinzipien des Code of Labour Practice (CoLP) der Fair Wear. Die integriert nachhaltige Steuerung all unserer Lieferkettenaktivitäten und die konkrete Umsetzung des CoLP erfolgt entlang der fünf Schritte des Zyklus zur Umsetzung unserer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (siehe auch Grafik [S.21](#)).

Im Jahr 2022 haben wir ein kohärentes Nachhaltigkeits-Controllingsystem eingerichtet, das es uns ermöglicht, alle Daten aus unserer Risikoanalyse (einschließlich Auditberichten) mit den Plänen und Maßnahmen unserer Partner sowie den Lieferantenbewertungen und anderen KPIs der Lieferkette zu bündeln. Mit diesem System spezifizieren wir die strukturierte und unternehmensweite Umsetzung der Ziele aus unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie für Lieferkettenaspekte (siehe [S.10](#) für die allgemeine Operationalisierung unserer Strategie).

## FAIR WEAR CODE OF LABOUR PRACTICES (COLP)

Den Kern der Fair Wear-Mitgliedschaft bildet die Umsetzung des sogenannten Code of Labour Practices (CoLP). Dieser Verhaltenskodex ist die Grundlage für die Zusammenarbeit mit unseren Produktionspartnern und somit auch für unser Sozialauditsystem iMPACT Program.

Die acht Sozialstandards des CoLP basieren auf international anerkannten Standards wie der ILO-Konvention für internationale Arbeitsrechte und der Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen.



1. FREIE ARBEITSWAHL



5. ZAHLUNG EXISTENZSICHERNDER LÖHNE



2. VEREINIGUNGS-FREIHEIT UND RECHT AUF TARIF-VERHANDLUNGEN



6. ANGEMESSENE ARBEITSZEITEN



3. KEINE DISKRIMINIERUNG AM ARBEITSPLATZ



7. SICHERE UND GESUNDHEITSVERTRÄGLICHE ARBEITS-BEDINGUNGEN



4. KEINE AUSBEUTUNG DURCH KINDERARBEIT



8. EIN RECHTSVER-BINDLICHES ARBEITS-VERHÄLTNIS

## AKTUELLE PRIORITÄTEN IM LIEFERKETTENMANAGEMENT

Bis 2025 wollen wir die vollständige Rückverfolgbarkeit über alle Stufen unserer Lieferkette erreicht haben. Hierzu führen wir sukzessive seit Ende 2022 **retraced**, ein Online-Netzwerk mit dem Schwerpunkt auf Rückverfolgbarkeit, bei unseren Produktionspartnern ein und möchten – deren Einverständnis vorausgesetzt – mehr Informationen zu den Produktionsstandorten veröffentlichen. Dies wird uns auch bei der Zusammenarbeit mit weiteren Fair Wear-Marken helfen, die in denselben Betrieben produzieren. Denn das Online-Netzwerk bündelt und digitalisiert das Datenmanagement und erleichtert somit den Datenaustausch deutlich. Weiterhin können wir mit retraced als Netzwerk-Plattform die komplexen Strukturen in unseren tieferen Lieferketten Schritt für Schritt rückverfolgbar machen – bis hin zur Zuordnung der jeweiligen Lieferketten zu einzelnen HAKRO Modellen. Bei der Weiterentwicklung der Plattform agieren wir zudem als Sparringspartner und bringen unser Praxiswissen ein.

Da mehr als 80% der Beschäftigten in unserer Lieferkette Frauen sind, ist die Geschlechter-Gerechtigkeit ein vorrangiges Thema für uns. Durch die im Rahmen unserer iMPACT Program-Audits durchgeführten Worker Sentiment Surveys erhalten wir bereits Einblick in poten-



58% der Beschäftigten unseres Produktionspartners in Bangladesch sind Frauen, die meisten arbeiten als Näherinnen.



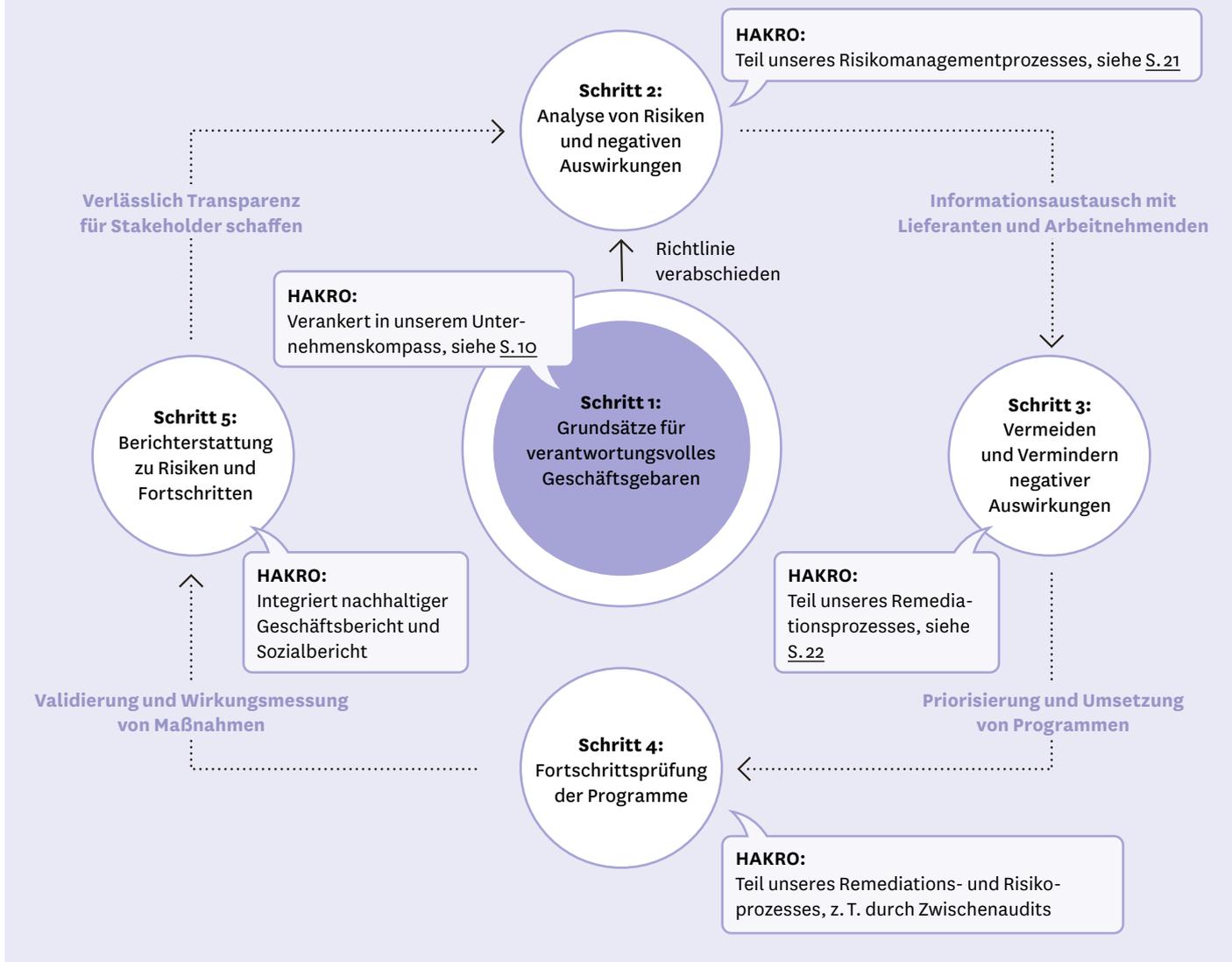
Gute Dokumentation ist der erste Schritt zur Rückverfolgbarkeit unserer Lieferketten. So auch hier bei unserem Partner in Bangladesch.

zielle geschlechterspezifische Probleme (siehe [S.22](#)). Mit unserem türkischen Produktionspartner planen wir 2023 die Ausweitung seines, im Schulterschluss mit der International Labour Organization (ILO) entwickelten, Gender-Trainings. In Partnerschaft mit Sustify, einem deutschen Dienstleister im Bereich des sozialen Dialogs mit Schwerpunkt auf dem Textilsektor, planen wir Gender-Trainings, die auch anderen Produktionsstandorten zur Verfügung stehen können, möglicherweise in Zusammenarbeit mit weiteren Marken.

Zu weiteren Schwerpunkten und Zielen siehe die Kapitel „Einkaufspraktiken“, [S.39](#), und „Produktionspartnerschaften“, [S.26](#).

# DAS HAKRO LIEFERKETTENMANAGEMENT

Bei der integriert nachhaltigen Steuerung unserer Lieferkettenaktivitäten orientieren wir uns an der Human Rights Due Diligence Policy der Fair Wear (HRDDP). Diese sieht einen risikobasierten Verbesserungszyklus für die Lieferkette vor, der die hier abgebildeten fünf Schritte umfasst.



## RISIKOMANAGEMENT

Die Bruttorisiken in der textilen Lieferkette, also die Risiken vor der Betrachtung von Maßnahmen, durch die ein Risiko geschmälert wird, sind vielfältig. Entsprechend umfassend fällt die HAKRO Risikoanalyse aus, die bei neu eintreffenden Auditergebnissen, eigenen Besuchen vor Ort, eingehenden Beschwerden (siehe S.24 für unseren Beschwerdemechanismus) oder anderen Informationen regelmäßig aktualisiert und mindestens jähr-

lich komplett überprüft wird (siehe S.30 für die partnerspezifischen Nettorisiken). Unser Risikoprozess beinhaltet somit anteilig auch eine Wirksamkeitsmessung unserer Remediationsmaßnahmen. Bei der Identifikation von und beim Umgang mit Risiken haben wir weiterhin die starken Abhängigkeiten zwischen sozialen und ökologischen Risiken im Blick. So können etwa Verbesserungen im Chemikalienmanagement positive Wirkungen sowohl auf die Umwelt als auch auf die Gesundheit von Arbeitskräften haben. Verbesserte Arbeitsbedingungen

und Sensibilisierung wiederum können die Bereitschaft von Management und Arbeiterschaft erhöhen, sich am Produktionsstandort proaktiv verstärkt um Umweltbelange zu kümmern.

Unserer Risikoanalyse liegt die „OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector“ strukturegebend zugrunde, individuell erweitert um spezielle Faktoren wie die Covid-19-Pandemie und das Thema Biodiversität. Beide Themen sind für den Sektor und über unsere Lieferketten hinweg hochrelevant.

Wir bewerten fünf Risikoarten:

- Sektorrisiken (siehe auch Wertschöpfungsgrafik [S. 25](#))
- Länderrisiken (siehe auch Überblick Produktionsstätten [S. 29](#))
- Rohstoffrisiken
- partnerspezifische Risiken (siehe auch Kapitel Produktionspartnerschaften [S. 30](#))
- produkt- und geschäftsmodell-spezifische Risiken

Grundsätzlich betrachten wir alle Prozesse als Teil unserer Verantwortung. Wir sehen uns direkt wie indirekt für alles verantwortlich, was uns vorgelagert stattfindet, und wollen unseren Einfluss auf diese Prozesse, wo immer möglich, geltend machen. Da die vollständige Rückverfolgung unserer Lieferketten noch nicht abgeschlossen ist, legen wir den Fokus zunächst auf die sektor-, länder- und partnerspezifischen Risiken bei der Konfektionierung (tier 1). Die Rückverfolgbarkeit unserer tieferen Lieferketten bauen wir bis zum Jahr 2027 kontinuierlich auf 100% aus. So berücksichtigen wir in unserer Risikoanalyse zunehmend auch Risiken der tieferen Lieferketten.

## UNSER REMEDIATIONSPROZESS

Der HAKRO Remediationsprozess umfasst Maßnahmen und Prozesse zur Vermeidung und Minderung negativer Auswirkungen und enthält:

- Empfehlungen der Auditoren (siehe iMPACT Program-Auditprozess [S. 27](#))
- von den Produktionspartnern durchgeführte Ursachenanalysen
- gemeinsame Verbesserungspläne, unterstützt durch Trainings und Capacity-Building-Programme

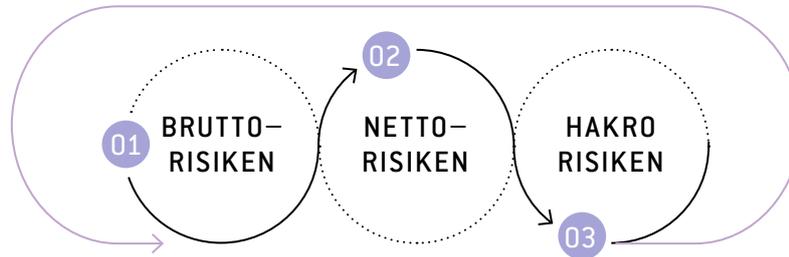
Mit dem Auditbericht erhalten unsere Produktionspartner eine Vorlage für Verbesserungspläne. Auf dieser Basis können sie die Ursachen hinter den Abweichungen analysieren und Maßnahmen zu deren Behebung und Prävention vorschlagen. Zur Unterstützung bieten wir Zugang zu verschiedenen externen Trainingsangeboten und Online-Schulungen an. Nach dem Audit besprechen wir die Maßnahmenplanung mit unseren Partnern und legen fest, was bis wann von wem umgesetzt wird. Remediationsmaßnahmen können durchaus auch HAKRO direkt betreffen. So kann unser Einkaufsverhalten Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in den Produktionsbetrieben haben (siehe auch Kapitel Einkaufspraktiken [S. 39](#)).

Durch den Worker Sentiment Survey, mit dem wir das Stimmungsbild in der Arbeiterschaft erfassen, beziehen wir in das Audit auch die Perspektive der Arbeitskräfte ein (siehe auch Kapitel Produktionspartnerschaften ab [S. 26](#)). Daraus erhoffen wir uns primär detaillierte Erkenntnisse über Themen wie die Beschäftigung von Wanderarbeiterinnen und -arbeitern sowie anderen Minderheiten (ein besonderes Risiko in der Türkei und in China), Bestechung und Korruption, Gewerkschafts- und Versammlungsfreiheit und Tarifverhandlungen (in allen Ländern relevant) sowie Ungleichbehandlung. Das wertvolle Feedback der Arbeitnehmenden möchten wir auch über den engeren Kontext eines Audits hinaus in unsere partnerschaftliche Zusammenarbeit einbeziehen.

Je nach Inhalt und Ausmaß behalten wir uns vor, die umgesetzten Remediationsmaßnahmen anschließend über ein Follow-up iMPACT Program-Audit zu verifizieren. Teil dieses Follow-up-Audits ist stets auch ein Worker Sentiment Survey, damit auch hier erneut Arbeitskräfte in den Verifikationsprozess einbezogen werden. Weiterhin zeigt unsere Risikoanalyse bei der mindestens jährlich erfolgenden Datenaktualisierung, ob und wie das bestehende Risiko durch den Remediationsprozess gemindert wurde.

Zum Status quo der Audits und der Remediationsprozesse siehe die auf die Produktionsstätten bezogenen Angaben ab [S. 30](#).

# DER HAKRO RISIKOPROZESS



01

Sammlung aller potenziellen menschenrechtlichen und ökologischen Sektorrisiken (= Brutto-Risiken) gemäß OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector

Ergänzung um weitere relevante sektorspezifische Risiken (z. B. Covid-19 und Biodiversität)

**Sammlung aller länderspezifischer Risiken** (z. B. Risiko von Genderungleichheit in Bangladesch)

**Sammlung aller partnerspezifischer Risiken** (wie sie u. a. auf der Basis von Auditberichten beurteilt werden)

**Sammlung aller produkt- und geschäftsmodell-spezifischer Risiken** (z. B. HAKROs NOS-Programm)

02

Bestimmung der tatsächlichen Risiken (Netto-Risiken) und Risikopriorisierung durch Beurteilung

- a) der Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken
- b) der Schwere der Risiken anhand
  - **des Umfangs** (Wie viele Menschen sind betroffen?)
  - **der Unumkehrbarkeit** (Wie können potenziell entstandene Schäden wiedergutmacht werden?)
  - **des Ausmaßes** (Wie gravierend sind potenzielle negative Auswirkungen?)

03

→ **Netto-Risiken in der HAKRO Lieferkette**

- Teilen der Ergebnisse der Risikoanalyse mit relevanten Stakeholdern (v. a. HAKRO seitig Einkauf, Geschäftsleitung, Führungsebene sowie Produktionspartner)
- Priorisierung von Maßnahmen zu Prävention und Remediation gemäß der Risikobewertung
- kontinuierliche Aktualisierung der Risikobewertung anhand neuer Informationen
- umfassendes jährliches Update der gesamten Datenbasis

## PROZESS TIER 2–4

Auf tieferliegenden Produktionsstufen haben wir zum Großteil noch keine Unterlagen zur Beurteilung der tatsächlichen Risiken. Hier führen wir auf Basis der vorhandenen Informationen (insbesondere sektor- und länderspezifische Risiken) eine Einschätzung der potenziellen Risiken durch.

Im Falle unseres vertikal integrierten Partnerbetriebes in Bangladesch (siehe S. 40) können wir auch die tatsächlichen partnerspezifischen Risiken auf tier 2 in den Blick nehmen. Über Programme wie GOTS, GRS und CmiA kennen wir zudem den größten Teil der dort vorgelagerten Lieferkette.

## DATENBASIS

Die HAKRO Risikoanalyse umfasst eine Vielzahl partnerschaftlicher wie wissenschaftlicher Quellen, darunter:

- die Ergebnisse unserer jährlichen Lieferantenbewertung
- ggf. eingegangene Beschwerden
- die HAKRO Produktions- und Einkaufspraktiken
- Ergebnisse unseres iMPACT Program-Audits (inkl. On-Site-Interviews und einem umfassenden Worker Sentiment Survey, der die Stimmen der Arbeiterinnen und Arbeiter beinhaltet)
- Self-Assessments unserer Produktionspartner vor Ort
- die Fair Wear Country Studies

- Veröffentlichungen unseres Stakeholder-Netzwerks (z. B. Bündnis für nachhaltige Textilien, UPJ, amfori, German Fashion, MaxTex)
- Studien und Publikationen nationaler und internationaler Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften (z. B. FEMNET e.V., Clean Clothes Campaign, ITUC Global)
- Veröffentlichungen internationaler wie staatlicher Organisationen, darunter ILO, WHO, UNDP, OECD
- weitere wissenschaftliche Publikationen (z. T. aufgerufen über den CSR Risk Check von MVO), keine älter als 5 Jahre

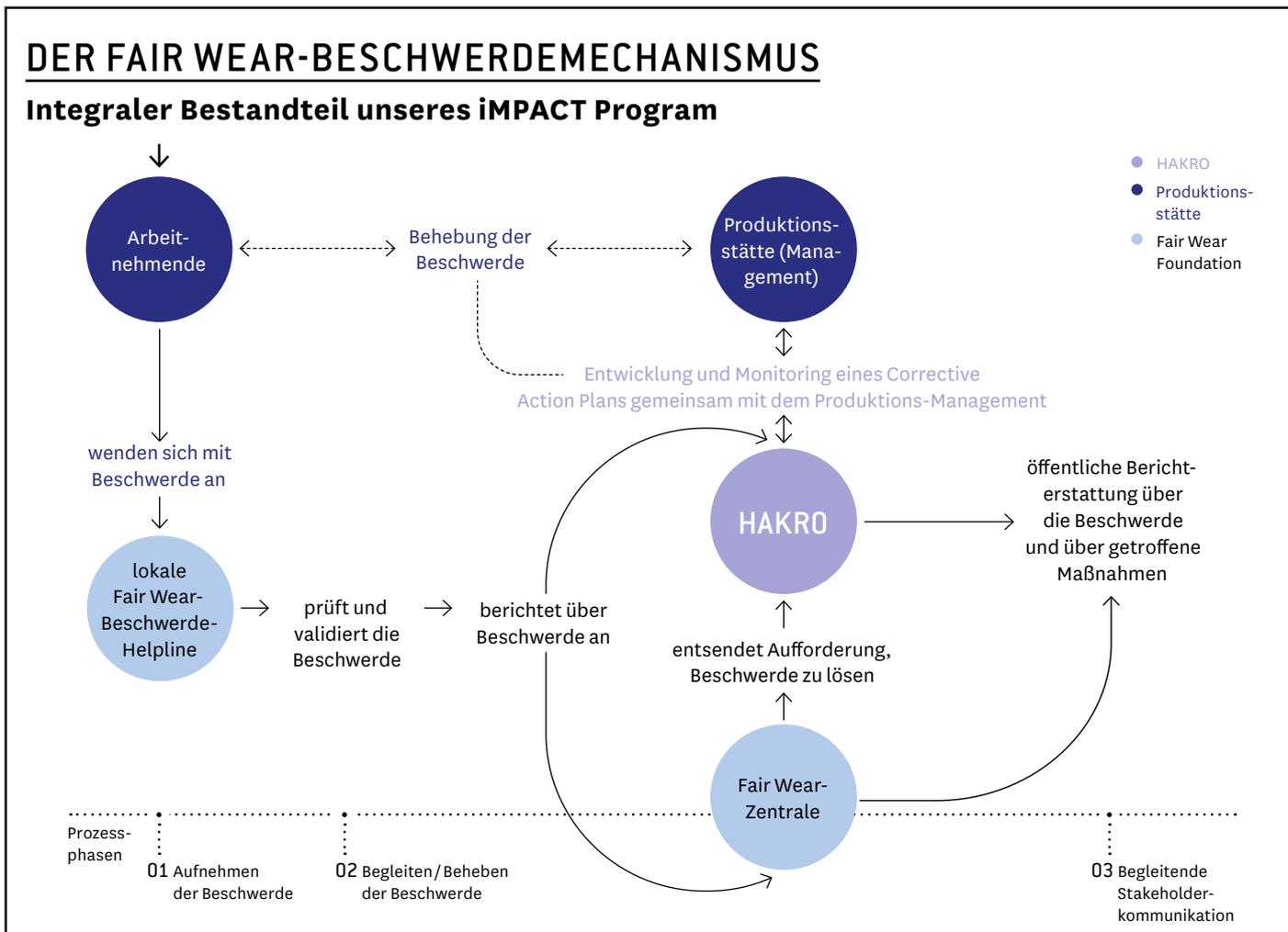
# BESCHWERDEMECHANISMUS

Remediation gelingt zum einen, wenn das Problem bekannt ist, und zum anderen, wenn mit allen Beteiligten eine Vertrauensbasis geschaffen ist für den Austausch über Aspekte, die noch nicht optimal laufen. Dafür braucht es sichere, verlässliche und funktionierende Kanäle zur Übermittlung von Beschwerden. Die Integration des Beschwerdemechanismus der Fair Wear hat für uns daher einen hohen Stellenwert. Im Zuge des iMPACT Program-Audits wird vor Ort kontrolliert, ob der Beschwerdemechanismus für alle Arbeitnehmenden zugänglich ist. Dies überprüfen wir über Fotodokumentationen sowie auch im Zuge unserer eigenen Besuche vor Ort.

Uns ist wichtig, dass der Beschwerdemechanismus verstanden wird, dass Vertrauen herrscht – z. B. durch

die Wahrung der Anonymität der Beschwerdestellenden – und dass der Mechanismus entsprechend aktiv als Kommunikationskanal genutzt wird. Hierzu schulen und sensibilisieren wir unsere Produktionspartner. 2022 haben wir im Zuge unserer Reisen nach Laos, Bangladesch und in die Türkei das Management noch einmal persönlich sensibilisiert, um Ängste und Hürden in Bezug auf den Beschwerdeprozess abzubauen.

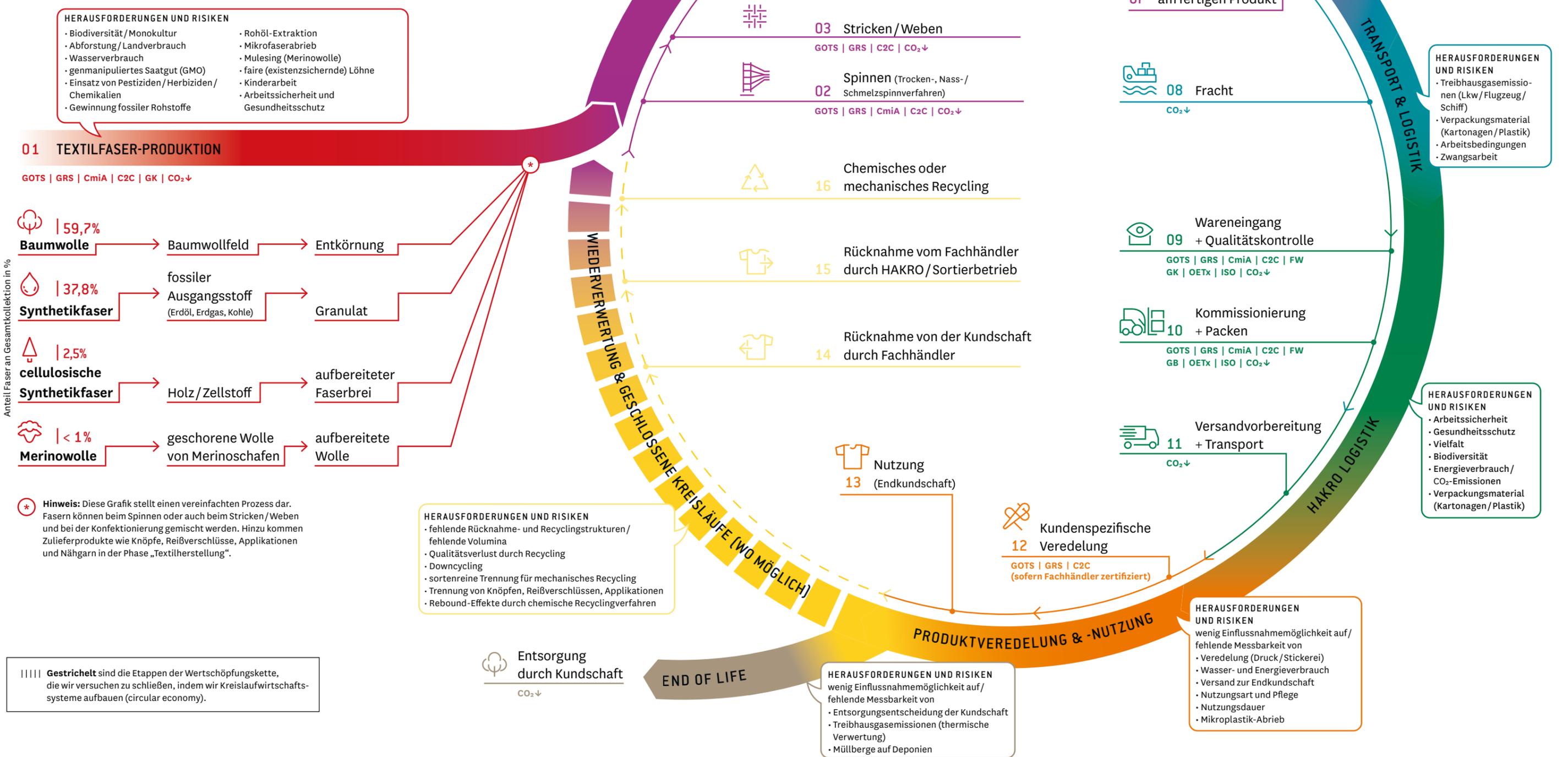
Im Jahr 2022 sind bei uns keine Beschwerden über den Fair Wear-Mechanismus eingegangen. Dies bedeutet nicht, dass grundsätzlich keine Beschwerden eingereicht und behoben wurden, denn fast alle unsere Produktionspartner verfügen über hauseigene Beschwerdemöglichkeiten.<sup>1</sup> Der Fair Wear-Beschwerdemechanismus dient uns somit für Beschwerdefälle, die Beschwerdestellende nicht über innerbetriebliche Mechanismen äußern möchten.



<sup>1</sup> Unsere drei Produktionsstandorte in China durchlaufen 2023 ihr erstes iMPACT Program-Audit, da diese Standorte mit einem HAKRO Produktionsvolumen von weniger als 5% bislang nicht im Fokus standen. Eine Überprüfung der vorhandenen internen Beschwerdemechanismen steht somit noch aus.

# DIE HAKRO WERTSCHÖPFUNGSKETTE UND SEKTORSPEZIFISCHE RISIKEN

Integriert denken und handeln heißt: Alles im Blick haben. Verantwortung bedeutet für uns somit, die ökologischen und menschenrechtlichen Risiken und Wirkungszusammenhänge in der Wertschöpfungskette für Bekleidung zu kennen und unsere Gestaltungshebel zu nutzen. Entlang unserer Wertschöpfungskette machen wir hier die sektorspezifischen Risiken transparent. Für die länder- und partnerspezifischen Risiken siehe ab S. 29.



# PRODUKTIONS- PARTNERSCHAFTEN

Mit all unseren Produktionspartnern pflegen wir eine enge, vertrauensvolle und langjährige Zusammenarbeit von mindestens zehn bis zu über zwanzig Jahren. Gemeinsam arbeiten wir an der kontinuierlichen Verbesserung der sozialen Bedingungen in den Produktionsbetrieben und an der schrittweisen Einführung existenzsichernder Löhne.

HAKRO lässt bei insgesamt elf Partner-Produktionsstätten in sieben Ländern produzieren. Wir nehmen monatlich fest vereinbarte Stückzahlen ab und sorgen für eine hohe Kontinuität und gleichbleibende Auslastung. Das Risiko kurzfristiger Peaks und exzessiver Überstunden wird so durch unser Geschäftsmodell deutlich reduziert. Die länderspezifischen Risiken in Bezug auf die Arbeitsbedingungen in der Textilproduktion machen wir in der Übersicht auf [S.29](#) transparent, die sektorspezifischen Risiken auf [S.25](#), und über die partnerspezifischen Risiken informieren wir ab [S.30](#).

## EXISTENZSICHERNDE LÖHNE

In allen unseren Partner-Produktionsstätten entspricht der niedrigste gezahlte Lohn mindestens dem jeweiligen lokalen gesetzlichen Mindestlohn. Der Durchschnittslohn wiederum liegt in allen Betrieben über dem Mindestlohn. Bis 2030 haben wir uns zum Ziel gesetzt, dass 100% der Beschäftigten unserer Tier-1-Produktionspartner existenzsichernde Löhne erhalten. Mit der Kennzahl „Differenz zum existenzsichernden Lohn“ messen wir seit dem Jahr 2021 strukturiert die Lohnlücke zwischen dem niedrigsten gezahlten Lohn in den Betrieben unserer Produktionspartner und einem existenzsichernden Lohn. Sie ist ein wesentliches Ergebnis unserer iMPACT Program-Audits und eine relevante Datengrundlage für un-

sere künftigen Maßnahmen zur Verbesserung der Sozialbedingungen in unseren Produktionsbetrieben (weitere Informationen ab [S.30](#)). Perspektivisch möchten wir die Kennzahl zur tatsächlichen Auslastung der Produktionsstätte durch HAKRO ins Verhältnis setzen. Dies ist für 2022 noch nicht möglich, weshalb die Kennzahl aktuell eine eingeschränkte Aussagekraft hat. Zudem liegen noch keine aktualisierten Berechnungen für existenzsichernde Löhne durch unabhängige Stakeholder vor (z. B. Global Living Wage Coalition, Europe Floor Wage). Vor diesem Hintergrund sind wir zur Berechnung der Lohnlücke weiterhin auf Lohndaten aus dem Jahr 2021 angewiesen und haben zwecks Vergleichbarkeit mit dem letztjährigen Sozialbericht die Währungskurse nicht angepasst.

Mit unserem Partner in Bangladesch erproben wir bereits seit einigen Jahren konkret die Etablierung existenzsichernder Löhne. Die soziopolitischen Gegebenheiten – sowohl in Bangladesch als auch in anderen Produktionsländern – machen dieses Vorhaben komplex. Denn eine Lohnerhöhung ohne Berücksichtigung des Umfelds kann auch negative Effekte nach sich ziehen, von Konflikten mit den umliegenden Produktionen bis zu rasanten Preiserhöhungen im direkten Umfeld der Produktionsstätte. Daher arbeiten wir mit unserem Partner in einem ersten Schritt nicht an den Einnahmen, sondern an den Ausgaben der Arbeiterinnen und Arbeiter. Über den

HAKRO FriendShare Gesundheitsfonds zahlen wir beispielsweise 1% unseres Einkaufsvolumens in einen Topf, der als medizinische Unterstützung für die Arbeiterinnen und Arbeiter der Produktionsstätte fungiert. Damit werden die medizinische Versorgung und darüber hinaus allen Müttern pro Kind ein monatliches Kindergeld für die ersten 24 Monate in Höhe von 1000 BDT finanziert. Für 2023 sind weitere Projekte und Maßnahmen bereits beschlossen.

## AUDITIERUNG

In Partnerschaft mit dem Bekleidungsunternehmen OLYMP Bezner KG haben wir im Jahr 2021 ein umfangreiches Auditprogramm entwickelt, das die Grundlage für das Nachhaltigkeitsmanagement in unseren Lieferketten bildet: das iMPACT Program. Den Anspruch auf Transparenz und überprüfbare Sozialstandards bei unseren Produktionspartnern vereinen wir in unserem Auditsystem mit dem Wunsch nach wertschätzendem Dialog und gemeinsamem Lernen und Wachsen. Weitere Hintergründe haben wir im Integriert nachhaltigen Geschäftsbericht 2022 umfassend erläutert.

Im Jahr 2021 hat der Großteil unserer Produktionspartner zum ersten Mal das iMPACT Program-Audit durchlaufen. Aufgrund von pandemiebedingten Lockdowns wurden die Audits in Laos im Frühjahr 2022 nachgeholt. Es ist geplant, unsere chinesischen Produktionsstätten erstmals 2023 zu auditieren. Das Produktionsvolumen in China beträgt weniger als 5%, weshalb wir die dortigen Audits bisher nicht priorisiert haben. Für laufende Remediationsmaßnahmen infolge der Auditierung siehe die partnerspezifische Darstellung ab [S.30](#).

### Die Bausteine des iMPACT Program

1. **Elevate Responsible Sourcing Assessment (ERSA)**  
Auditsystem als Basis
2. Ergänzung von ERSA um den **Fair Wear Code of Labour Practices (CoLP)**, u. a. Abgleich der Lohndaten mit einer Berechnung des existenzsichernden Lohns durch Erstellung einer Lohnleiter im Zuge der Auditierung
3. Inhaltliche Anpassung an die **Anforderungen von HAKRO** (spezifische Risikoanalyse- und Sorgfaltspflichtenprozesse)
4. Integration eines **Worker Sentiment Survey** (anonym erfasste Perspektive der Arbeitnehmenden als Teil des Audits)

5. Verbesserungsplan und **gemeinsamer Remediationsprozess** (partnerschaftlich kontinuierliche Verbesserung und Risikominderung verfolgen)

### Vom iMPACT Program bewertete Risiken

#### Management

- mangelnde Transparenz und Unternehmensintegrität
- ineffektive Managementsysteme

#### Personal

- Risiken im Zusammenhang mit Einstellungs-, Disziplinar- und Kündigungsprozessen
- Kinderarbeit
- Zwangsarbeit
- prekäre Beschäftigung von Wanderarbeiterinnen und -arbeitern
- mangelnde Rückverfolgbarkeit und Überprüfbarkeit bei Vergabe von Unteraufträgen
- Risiken im Zusammenhang mit Heimarbeit

#### Diskriminierung

- Belästigung oder Missbrauch
- Diskriminierung von Minderheiten oder Randgruppen

#### Vereinigungsfreiheit

- eingeschränkte Vereinigungsfreiheit
- fehlende oder ineffektive Beschwerdemechanismen

#### Lohn und Arbeitszeit

- keine Zahlung existenzsichernder Löhne
- exzessive Überstunden
- mangelhafte Sicherheit und Gesundheitsschutz

#### Umwelt

- negative Effekte der Betriebstätigkeit auf Umwelt- und Klimaschutz

Inhaltlich legt das iMPACT Program eine 360-Grad-Perspektive an. Durch die anspruchsvolle Bündelung der Standards von ERSA und Fair Wear mit den spezifischen Anforderungen von HAKRO und OLYMP setzt es neue Maßstäbe im Hinblick auf Tiefe, Belastbarkeit und Umfang der Audits. Mit dem Schwerpunkt auf Managementsystemen, kontinuierlicher Verbesserung unter aktiver Einbindung der Mitarbeitenden, nachhaltigen Remediationsmaßnahmen und Transparenz unterscheidet sich das iMPACT Program wesentlich von anderen Auditsystemen – und bildet eine solide Grundlage für die Risikominderung.

## DAS iMPACT PROGRAM IN DER PRAXIS

### Schulterblick in Laos



Im November 2022 konnte das HAKRO Nachhaltigkeitsteam aufgrund der zuvor bestehenden Einschränkungen durch Covid-19 zum ersten Mal die Durchführung eines iMPACT Program-Audits begleiten. Vor Ort in Laos konnten wir den gesamten Auditprozess verfolgen: von der Beurteilung der Partnerrisiken vor Ort durch den Auditor über die Betriebsbegehung bis zur Einbindung der Arbeiterinnen und Arbeiter unseres Produktionspartners in Interviews sowie in einer anonymen Mitarbeiterumfrage.

Da es sich um das Follow-up zum Erstaudit im März 2022 handelte, konnte das Nachhaltigkeits-

team im Auditprozess selbst sehen, welche Verbesserungsmaßnahmen unser Partner innerhalb nur eines halben Jahres durchgeführt hatte. Offene Fragen konnten direkt mit dem Auditor besprochen werden – und unser Team hat dazu gelernt, etwa Einzelheiten hinsichtlich der Entwicklung der Rechtslage zum gesetzlichen Mindestlohn in Laos.

Für Details zum Produktionsstandort Laos und den Remediationsmaßnahmen siehe [S.36](#) und [S.37](#).

# iMPACT

PROGRAM

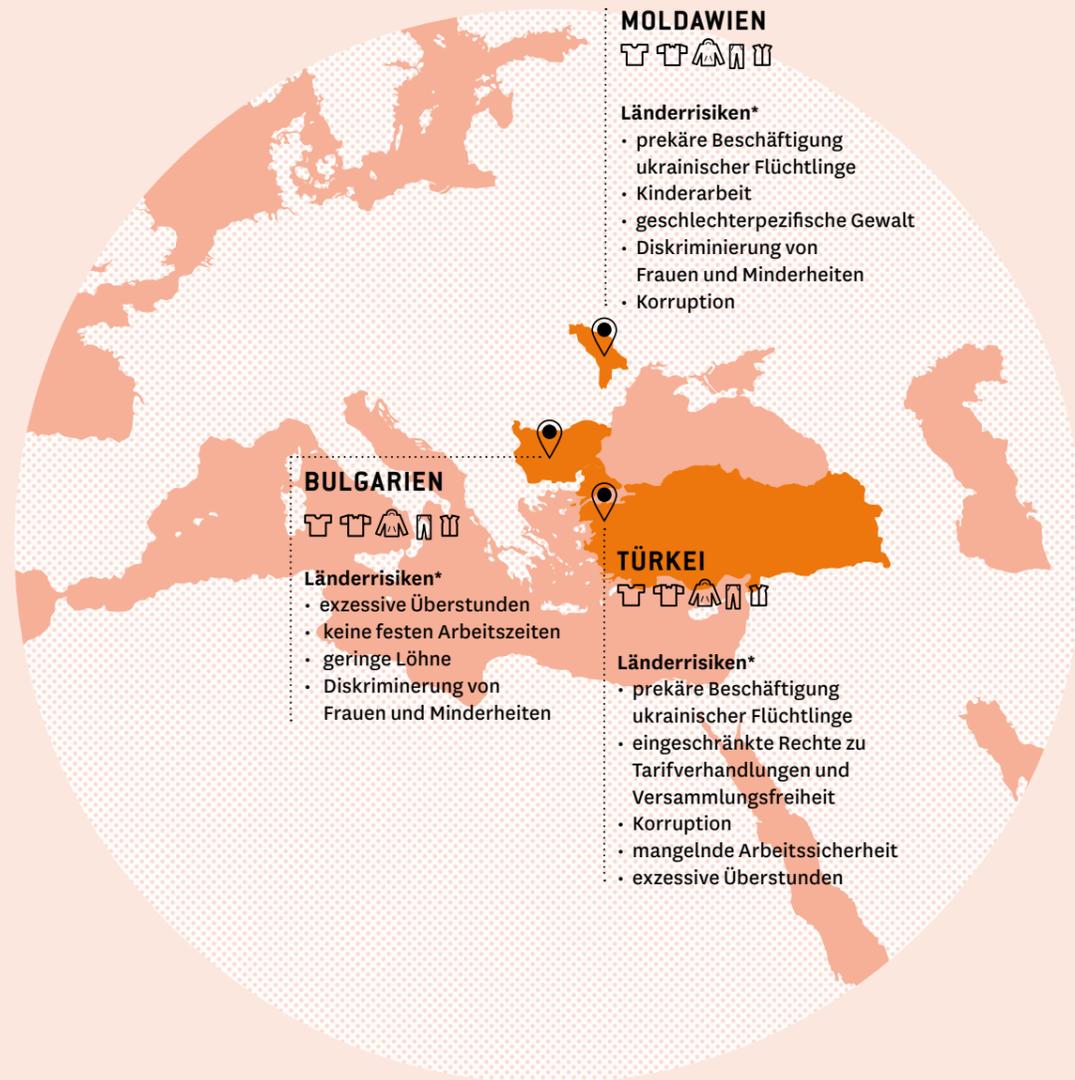


# HAKRO PRODUKTIONSLÄNDER UND LÄNDERSPEZIFISCHE RISIKEN

Unsere acht langjährigen Produktionspartner haben Produktionsstandorte in sieben Ländern. Insgesamt lassen wir in elf Betrieben in Europa und Asien produzieren. In all diesen Ländern können spezifische Risiken auftreten. Diese Länderrisiken geben Einblick in die allgemeine Situation des Textilsektors in einem bestimmten sozio-politischen und kulturellen Kontext (sogenannte Brutto-Risiken). Für die tatsächlichen partnerspezifischen Risiken siehe [S.30](#), für unseren Risikoprozess [S.23](#).

## PRODUZIERTE TEXTILIEN

-  T-Shirts
-  Poloshirts
-  Sweatshirts und -jacken
-  Sweathosen
-  Fleece
-  Outdoor-Jacken
-  Chino und Activehosen
-  Blusen und Hemden
-  Strickpullover und -jacken
-  Tank-Tops
-  Socken



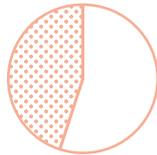
\* Die aufgelisteten länderspezifischen Risiken stellen eine Auswahl der jeweiligen Hauptrisiken gemäß einschlägiger Quellen dar (darunter die Fair Wear Country Studies). Es handelt sich nicht um eine erschöpfende Auflistung.



DHAKA, GAZIPUR

**Anzahl Mitarbeitende:**

**1.964**



— davon weiblich: 1131  
..... davon männlich: 833

**Audits:**

- iMPACT Program (März 2021)
- GOTS (November 2022)

**Produktionsvolumen:** 17 %

**Dauer der Zusammenarbeit:**

> 20 Jahre

**Auslastung der Produktion:**

70 %

**Eingegangene Beschwerden 2022:**

keine

**Lohndaten 2021:**

**Monatlicher gesetzlicher**

**Mindestlohn:**

8.000 BDT ≈ 93 USD

**Niedrigster Lohn**

**der Produktionsstätte:**

9.788 BDT ≈ 114 USD

**Durchschnittlicher Lohn**

**der Produktionsstätte:**

11.000 BDT ≈ 128 USD

**Existenzsichernder Lohn\*:**

17.916 BDT ≈ 209 USD

**Differenz zum existenz-**

**sichernden Lohn:**

8.128 BDT ≈ 95 USD

\* gemäß Global Living Wage Coalition, auf Basis der letzten iMPACT Program-Auditdaten und ohne Berücksichtigung der Produktionsauslastung durch HAKRO, siehe auch [S.26](#)

## BANGLADESCH

Das familiengeführte und GOTS-zertifizierte Textilunternehmen in Bangladesch ist vertikal integriert, d.h. es bündelt mehrere Produktionsstufen an einem Standort (inkl. Stricken, Färben, Zuschnitt, Konfektion, Qualitätsprüfung am fertigen Produkt), und verfügt über einen modernen Maschinenpark. Aktuell findet ein Generationswechsel statt: Beide Söhne übernehmen immer mehr Verantwortung in der Geschäftsführung. Gemeinsam arbeiten wir seit mehreren Jahren am Thema „existenzsichernde Löhne“. Über den HAKRO FriendShare Gesundheitsfonds finanzieren wir mit 1% unseres Einkaufsvolumens ein Programm zur medizinischen Unterstützung der Beschäftigten. Gemeinsam feiern wir alle zwei Jahre ein großes Fest für die Mitarbeitenden – zuletzt im Januar 2020, vor Beginn der Pandemie. Seit 2016 führen wir eine Care-Aktion zum Opferfest Eid ul-Adha durch: Alle Beschäftigten bekommen zum Festtag ein Naturalienpaket, das Fleisch und Reis für ihre Familien enthält.

### PARTNERSPEZIFISCHE RISIKEN

Bedingt durch länderspezifische Faktoren (siehe auch [S.29](#)) weist die Produktion auch auf partnerspezifischer Ebene ein erhöhtes Risiko der eingeschränkten Vereinigungsfreiheit auf, da bisher keine frei gewählte Arbeitnehmervertretung besteht. So werden die Interessen der Arbeiterinnen und Arbeiter derzeit von Vertrauenspersonen vertreten, die vom Management ausgewählt wurden. Darüber hinaus besteht ein produktionseigener Beschwerdemechanismus, und den Arbeiterinnen und Arbeitern steht zudem der externe Beschwerdemechanismus der Fair Wear zur Verfügung. Dies konnte das HAKRO Team bei seinem Besuch vor Ort bestätigen. Dennoch haben uns bisher keinerlei Beschwerden über diesen Mechanismus erreicht.

### REMIATIONSGESPRÄCHE UND BESUCHE

Direkt nach dem ersten iMPACT Program-Audit im März 2021 haben HAKRO, das Einkaufsbüro und unser Produktionspartner in einer Videokonferenz den Remediationsprozess besprochen. 2021 wurde die Produktionsstätte von unserem Einkaufsbüro besucht. Im November des Jahres 2022 war unser Nachhaltigkeitsteam persönlich vor Ort, um den Stand der Remediationsmaßnahmen gemeinsam zu beurteilen (siehe auch „Auf einen Blick“, [S.06](#)). An den Verbesserungen arbeiten wir kontinuierlich.



KIRKLARELI

Anzahl Mitarbeitende:

555



— davon weiblich: 410

..... davon männlich: 145

**Audits:** SLCP (2022)

**Produktionsvolumen:** 18 %

**Dauer der Zusammenarbeit:**

seit 2002, inzwischen rein temporärer Ausweichstandort

**Auslastung der Produktion:**

schwankend

**Eingegangene Beschwerden 2022:**

keine

**Differenz des niedrigsten Lohns zum existenzsichernden Lohn:**

noch nicht erfasst

## TÜRKEI

Unser Produktionspartner in der Türkei führt mehrere Standorte, darunter auch die beiden Produktionsstätten in Bulgarien und Moldawien. Wir arbeiten bereits seit über 20 Jahren mit ihm zusammen. Vorbildliche Arbeitsbedingungen und sehr gute Sozial- und Umweltstandards zeichnen die modernen Konfektionsbetriebe aus. Das Thema Geschlechtergerechtigkeit ist sowohl in der Geschäftsstrategie verankert als auch mit einer Reihe an Maßnahmen unterfüttert. Auch an ersten Produkt-Lebenszyklusanalysen arbeiten die Produktionen – ebenso wie an der Umsetzung erster Stoffkreislaufösungen mit Abfall, der beim Zuschnitt entsteht.

Das Jahr 2022 war insbesondere in der Türkei von einer hohen Inflationsrate geprägt. So hat sich der gesetzliche Mindestlohn mehr als verdoppelt – von umgerechneten 207 USD (2021) auf 428 USD (2022). Diese Entwicklung zog für HAKRO eine deutliche Erhöhung der Einkaufspreise mit sich, die sich (in Teilen) auch in unserer Verkaufs-Preisentwicklung spiegelt.

An den Standorten in Bulgarien und Moldawien erfuhr unser Partner ähnliche, wenn auch nicht ganz so hohe Inflationsraten und entsprechende Lohnerhöhungen.

### TÜRKEI 1

#### PARTNERSPEZIFISCHE RISIKEN

Türkei 1 ist ein temporärer Ausweichstandort unseres türkischen Produktionspartners, für den dementsprechend noch keine IMPACT Program-Auditdaten vorliegen. Auch die Differenz zum existenzsichernden Lohn ist somit noch nicht erfasst.

Zwischen 2002 und 2018 wurde an diesem Standort bereits für HAKRO produziert und in dem Zeitraum nach amfori BSCI sozialauditiert. Seit 2018 wurde bis zur Pandemie ausschließlich im Betrieb Türkei 2 produziert (siehe auch [Angaben zu Türkei 2](#)). Während der Pandemie wurde dieser Standort erneut als Ausweichstandort im Falle von lokalen Lockdowns genutzt. Parallel wird der Produktionsstandort Türkei 2 derzeit ausgebaut, um zusätzliche Kapazitäten und Produktionslinien für HAKRO zu schaffen. HAKRO wird noch bis zur Fertigstellung der Ausbaumaßnahmen auf Türkei 1 zurückgreifen und dann die Produktion an diesem Standort einstellen.



KEŞAN

Anzahl Mitarbeitende:

465



— davon weiblich: 392  
- - - - - davon männlich: 73

**Audits:** iMPACT Program (März 2021)

**Produktionsvolumen:** 18 %

**Dauer der Zusammenarbeit:**  
seit 2018

**Auslastung der Produktion:**  
100 %

**Eingegangene Beschwerden 2022:**  
keine

**Lohndaten 2021:**

**Monatlicher gesetzlicher  
Mindestlohn:**

2.825 TRY ≈ 207 USD

**Niedrigster Lohn  
der Produktionsstätte:**

2.825 TRY ≈ 207 USD

**Durchschnittlicher Lohn  
der Produktionsstätte:**

3.173 TRY ≈ 233 USD

**Existenzsichernder Lohn\*:**

4.954 TRY ≈ 358 USD

**Differenz des niedrigsten Lohns  
zum existenzsichernden Lohn\*:**

2.129 TRY ≈ 151 USD

\* gemäß Global Living Wage Coalition, auf Basis der letzten iMPACT Program-Auditdaten, Referenzwert 2020 für städtisches Leben nach der Anker-Methode.

Ebenso wie alle anderen Standorte dieses Partners hat Türkei 1 einen gut etablierten internen Beschwerdemechanismus sowie einen eigenen Betriebsrat. Über die länderspezifischen Gegebenheiten hinaus (siehe auch [S. 29](#)) ist das Risiko einer eingeschränkten Versammlungsfreiheit auf Ebene unseres Partners demnach als eher gering einzustufen.

## REMIATIONSGESPRÄCHE UND BESUCHE

Der Standort Türkei 1 wird vom HAKRO Team Türkei regelmäßig besucht. Das HAKRO Nachhaltigkeitsteam war zuletzt im Oktober 2022 selbst vor Ort (siehe auch [S. 07](#)).

## TÜRKEI 2

### PARTNERSPEZIFISCHE RISIKEN

Im Zusammenhang mit pandemiebedingten Lockdowns sowie den noch nicht abgeschlossenen Kapazitätserweiterungen am Standort Türkei 2 kam es im Jahr 2021 stellenweise zu exzessiven Überstunden. Die Ursachen dafür konnten durch verschiedene Maßnahmen, darunter das temporäre Ausweichen auf Kapazitäten am Standort Türkei 1, gemindert werden. Auch das im Jahr 2021 noch erhöhte Risiko einer eingeschränkten Gebäude- und Brandschutzsicherheit wurde inzwischen gemindert, da eine Überprüfung der Notalarmsysteme sowie entsprechende Brandschutzübungen durchgeführt wurden.

Ebenso wie alle anderen Standorte dieses Partners hat Türkei 2 einen eigenen Betriebsrat sowie einen gut etablierten internen Beschwerdemechanismus. Über die länderspezifischen Gegebenheiten hinaus (siehe auch [S. 29](#)) ist das Risiko einer eingeschränkten Versammlungsfreiheit auf Ebene unseres Partners demnach als eher gering einzustufen.

## REMIATIONSGESPRÄCHE UND BESUCHE

Nach dem iMPACT Program-Audit im März 2021 haben HAKRO, das HAKRO Team Türkei und das Management der Produktionsstätte per Videokonferenz den Remediationsprozess besprochen. Das HAKRO Team Türkei ist regelmäßig vor Ort. Im November des Jahres 2022 war auch unser Nachhaltigkeitsteam persönlich für einige Gespräche zu Besuch (siehe auch „Auf einen Blick“, [S. 06](#)). An den Verbesserungen arbeiten wir kontinuierlich.



**Anzahl Mitarbeitende:**

**212**



- davon weiblich: 193
- ..... davon männlich: 19

**Audits:** iMPACT Program (März 2021)

**Produktionsvolumen:** 10%

**Dauer der Zusammenarbeit:**  
seit 2005

**Auslastung der Produktion:**  
100%

**Eingegangene Beschwerden 2022:**  
keine

**Lohndaten 2021:**

**Monatlicher gesetzlicher Mindestlohn:**  
2.172 MDL ≈ 121 USD

**Niedrigster Lohn der Produktionsstätte:**  
3.500 MDL ≈ 195 USD

**Durchschnittlicher Lohn der Produktionsstätte:**  
5.500 MDL ≈ 306 USD

**Existenzsichernder Lohn\*:**  
14.236 MDL ≈ 793 USD

**Differenz des niedrigsten Lohns zum existenzsichernden Lohn\*:**  
10.736 MDL ≈ 598 USD

\* gemäß Global Living Wage Coalition, auf Basis der letzten iMPACT Program-Auditdaten

## MOLDAWIEN

Der Konfektionsbetrieb in Moldawien gehört zu unserem Produktionspartner in der Türkei und wird zu 100 % von HAKRO ausgelastet. 78 % der Mitarbeitenden leben in der Stadt, in der auch die Produktionsstätte ihren Sitz hat. Über 64 % der Belegschaft sind schon länger als drei Jahre hier beschäftigt.

### PARTNERSPEZIFISCHE RISIKEN

Auf Basis der iMPACT Program-Auditergebnisse wurde ein erhöhtes Risiko für fehlerhafte Zeiterfassung und eine entsprechend unvollständige Bezahlung von Überstunden festgestellt, was laut Ursachenanalyse auf mangelhafte Kommunikation zwischen verschiedenen Management-Ebenen zurückzuführen ist. Wenngleich eine Anpassung der Kommunikationsprozesse beschlossen wurde, bleibt der Zeiterfassungsprozess ein erhöhtes Risiko, da es sich hier um eine laufende, nicht um eine einmalige Maßnahme handelt. Ähnliches ist beim erhöhten Sicherheitsrisiko im Zusammenhang mit fehlender Schutzausrüstung der Fall, da es auch hierbei der (wiederholten) Schulung des jeweils zuständigen Managementteams bedarf.

### REMIEDIATIONSGESPRÄCHE UND BESUCHE

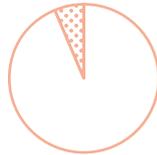
Nach dem ersten iMPACT Program-Audit im November 2021 haben HAKRO, das HAKRO Team Türkei und unser Produktionspartner per Video-Konferenz den Remediationsprozess besprochen. Das Team Türkei führt regelmäßige Besuche durch. Im Rahmen seiner Türkeireise im Herbst 2022 warf das HAKRO Team zudem gemeinsam mit dem obersten Management einen Blick auf den aktuellen Stand des Remediationsprozesses.



 SCHUMEN

Anzahl Mitarbeitende:

235



— davon weiblich: 217  
- - - - - davon männlich: 18

#### Audits:

iMPACT Program (Oktober 2021)

**Produktionsvolumen:** 8 %

**Dauer der Zusammenarbeit:**

seit 2018

**Auslastung der Produktion:**

98 %

**Eingegangene Beschwerden 2022:**

keine

#### Lohndaten 2021:

**Monatlicher gesetzlicher**

**Mindestlohn:**

609,90 BGN ≈ 355 USD

**Niedrigster Lohn**

**der Produktionsstätte:**

650 BGN ≈ 378 USD

**Durchschnittlicher Lohn**

**der Produktionsstätte:**

730 BGN ≈ 425 USD

**Existenzsichernder Lohn\*:**

2.239 BGN ≈ 1.302 USD

**Differenz des niedrigsten Lohns  
zum existenzsichernden Lohn\*:**

1.589 BGN ≈ 924 USD

\* gemäß Schätzung der Kampagne für saubere Kleidung auf Basis von Interviews mit Arbeitnehmenden und gemäß der letzten iMPACT Program-Auditdaten.

## BULGARIEN

Der Konfektionsbetrieb in Bulgarien gehört zu unserem türkischen Partner und wird zu 98 % von HAKRO ausgelastet. Die anonyme Mitarbeiterumfrage im Rahmen des iMPACT Program-Audits (Worker Sentiment Survey) ergab eine sehr hohe Mitarbeiterzufriedenheit, der zufolge die Befragten den Arbeitgeber weiterempfehlen würden und noch länger dort beschäftigt sein möchten.

### PARTNERSPEZIFISCHE RISIKEN

Auf Basis der Ergebnisse des iMPACT Program-Audits, unserer langjährigen Erfahrungen mit dem Partnerbetrieb sowie eigener Besuche unseres Teams vor Ort ergibt unsere Risikoanalyse ergänzend zu den länderspezifischen Risiken (siehe auch [S.29](#)) keine signifikanten partnerspezifischen Risikofaktoren. Das iMPACT Program-Erstaudit verzeichnete lediglich eine Abweichung, da auch an diesem Standort der Fair Wear-Beschwerdemechanismus nicht zugänglich war. Dies wurde von unserem Produktionspartner umgehend behoben. Da der Betrieb jedoch über einen eigenen Betriebsrat sowie einen gut etablierten eigenen Beschwerdemechanismus inkl. Einbindung der Arbeitnehmervertretung verfügt, wird das Risiko für mangelnde Vereinigungsfreiheit nicht signifikant gehoben.

### REMIEDIATIONSGESPRÄCHE UND BESUCHE

Nach dem ersten iMPACT Program-Audit im Oktober 2021 haben HAKRO, das HAKRO Team Türkei und unser Produktionspartner per Videokonferenz den Remediationsprozess besprochen. Das Team Türkei führt regelmäßige Besuche vor Ort durch. Die festgesetzten Remediationsmaßnahmen sind umgesetzt.



PHNOM PENH

**Anzahl Mitarbeitende:**

465



- davon weiblich: 350
- ..... davon männlich: 115

**Audits:**

iMPACT Program (August 2021)

**Produktionsvolumen:** 9 %

**Dauer der Zusammenarbeit:**  
seit 2019

**Auslastung der Produktion:**  
45 %

**Eingegangene Beschwerden 2022:**  
keine

**Lohndaten 2021:**

**Monatlicher gesetzlicher Mindestlohn:**  
192 USD

**Niedrigster Lohn der Produktionsstätte:**  
234 USD

**Durchschnittlicher Lohn der Produktionsstätte:**  
266 USD

**Existenzsichernder Lohn\*:**  
481 USD

**Differenz des niedrigsten Lohns zum existenzsichernden Lohn\*:**  
247 USD

\* gemäß Asia Floor Wage, auf Basis der letzten iMPACT Program-Auditdaten und ohne Berücksichtigung der Produktionsauslastung durch HAKRO, siehe auch [S. 26](#)

## KAMBODSCHA

Der Konfektionsbetrieb unseres Partners in Kambodscha ist sehr modern. Das Führungsteam besteht überwiegend aus chinesischen Mitarbeitenden, die in Unterkünften auf dem Firmengelände wohnen. Die Arbeitskräfte innerhalb des jungen Teams sind zwischen 18 und 40 Jahre alt. Die anonyme Mitarbeiterumfrage im Rahmen des iMPACT Program Audits (Worker Sentiment Survey) hat eine sehr hohe Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden ergeben.

### PARTNERSPEZIFISCHE RISIKEN

Obgleich das Produktionsgebäude unseres Partners ebenerdig ist, besteht ein erhöhtes Risiko im Bereich der Gebäude- und Brandschutzsicherheit, da auf dem Produktionsgelände keine eigenen Hydranten vorhanden sind. Auch befinden sich an den Notausgängen Schiebetüren. Zu den Öffnungszeiten des Betriebs sind diese durchgehend offenstehend gesichert. Dennoch wurde im Zuge des iMPACT Program Audits vermerkt, dass dies weiterhin ein Sicherheitsrisiko darstellt, nachdem die Türen nach wie vor geschlossen werden könnten und somit im Notfall schwer zu öffnen wären.

Da unser Produktionspartner das Produktionsgebäude mietet und sich die Kommunikation mit dem Vermieter des Betriebsgebäudes zugleich schwierig gestaltet, konnten hier bisher noch keine Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.

### REMIEDIATIONSGESPRÄCHE UND BESUCHE

Nach dem ersten iMPACT Program-Audit im August 2021 haben HAKRO, unser Einkaufsbüro und unser Produktionspartner per Videokonferenz den Remediationsprozess und entsprechende Maßnahmen diskutiert. Unser Einkaufsbüro führt regelmäßige Besuche durch, zuletzt im Frühjahr 2022.



VIENTIANE

Anzahl Mitarbeitende:

1.009



davon weiblich: 863

davon männlich: 146

**Audits:** iMPACT Program (2022), GRS (2022), GOTS (2022)

**Produktionsvolumen:** 14%

**Dauer der Zusammenarbeit:** seit 2012

**Auslastung der Produktion:** 80%

**Eingegangene Beschwerden 2022:** keine

**Lohndaten 2021:**

**Monatlicher gesetzlicher Mindestlohn:** 1.100.000 LAK ≈ 65,23 USD

**Niedrigster Lohn der Produktionsstätte:** 2.149.876 LAK ≈ 127,49 USD

**Durchschnittlicher Lohn der Produktionsstätte:** 2.666.997 LAK ≈ 158,15 USD

**Existenzsichernder Lohn:** keine Daten verfügbar

## LAOS

### LAOS 1

Unser Produktionsstandort Laos 1 ist ein Konfektionsbetrieb mit abgeschlossenem Wohnkomplex. Rund 25% der Belegschaft wohnen in diesen Unterkünften auf dem Firmengelände. Das Firmengelände beherbergt eine Kantine und einen kleinen Kiosk.

### PARTNERSPEZIFISCHE RISIKEN

Auf Basis der Ergebnisse des iMPACT Program-Audits, unserer langjährigen Erfahrungen mit dem Partnerbetrieb sowie eigener Besuche unseres Teams vor Ort ergibt unsere Risikoanalyse ergänzend zu den länderspezifischen Risiken (siehe auch S.29) nur wenige partnerspezifische Risikofaktoren. Darunter eine Einschränkung der Vereinigungsfreiheit durch den zunächst nicht eingerichteten Fair Wear-Beschwerdemechanismus, der den Arbeiterinnen und Arbeitern im Zuge der Remediation durchgängig zugänglich gemacht wurde. Zudem wurde zum Zeitpunkt des Audits ein erhöhtes Sicherheitsrisiko festgestellt, da ein Auto am Sammelplatz geparkt war und dieser zudem nicht im Flucht- und Rettungswegeplan des Gebäudes eingezeichnet war. Beide Risiken wurden durch sofortige Maßnahmen gemindert, wie auch der Besuch unseres eigenen Teams bestätigte.

### REMIATIONSGESPRÄCHE UND BESUCHE

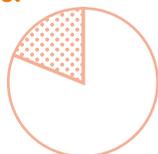
Direkt nach dem ersten iMPACT Program-Audit im April 2022 haben HAKRO, unser Einkaufsbüro und unser Produktionspartner in einer Videokonferenz den Remediationsprozess besprochen. Hierbei ging es in erster Linie um die Installation des Fair Wear-Beschwerdemechanismus vor Ort. Im November 2022 war unser Nachhaltigkeitsteam persönlich vor Ort, um dem Management des Produktionsbetriebs erneut den Fair Wear-Beschwerdemechanismus zu erläutern und zu bestätigen, dass der Aushang der Beschwerdehotline allen Arbeiterinnen und Arbeitern zugänglich ist (siehe auch „Auf einen Blick“, S.06).



VIENTIANE

Anzahl Mitarbeitende:

692



— davon weiblich: 546

..... davon männlich: 146

**Audits:** iMPACT Program-Erstaudit (März 2022), iMPACT Program-Follow-up-Audit (November 2022)

**Produktionsvolumen:** < 2 %

**Dauer der Zusammenarbeit:**  
seit 2011

**Auslastung der Produktion:**  
12 %

**Eingegangene Beschwerden 2022:**  
keine

**Lohndaten 2021:**

**Monatlicher gesetzlicher Mindestlohn:**

1.100.000 LAK ≈ 65,23 USD

**Niedrigster Lohn**

**der Produktionsstätte:**

1.500.000 LAK ≈ 88,95 USD

**Durchschnittlicher Lohn**

**der Produktionsstätte:**

1.700.000 LAK ≈ 100,81 USD

**Existenzsichernder Lohn:**

keine Daten verfügbar

## LAOS 2

Bei Laos 2 handelt es sich um einen modernen Konfektionsbetrieb für Blusen und Hemden. In der Geschäftsführung arbeiten wir bereits mit der zweiten Generation des Familienbetriebes zusammen. Auch an diesem Standort ist eine Unterkunft für Arbeiterinnen und Arbeiter an die Produktion angeschlossen.

### PARTNERSPEZIFISCHE RISIKEN

Das Erstaudit im März 2022 gab Hinweise auf mehrere Risiken im Bereich der Arbeits- und Gebäudesicherheit, darunter mangelnder Sicherheitsschutz an Maschinen, ein fehlender visueller Feueralarm, die nicht korrekte Lagerung von Chemikalien sowie ein fehlender Gebäudeplan. Zudem wurde laut Auditteam das Gehalt im Februar 2021 nicht korrekt bezahlt, da der monatliche gesetzliche Mindestlohn tagesweise berechnet und somit nicht vollständig ausgezahlt wurde. Allerdings war das entsprechende laotische Gesetz hier nicht eindeutig formuliert und ließ einigen Deutungsspielraum. Dies war bis zum Folgeaudit im November 2022 bereits angepasst und konnte ausführlich mit dem Auditteam und unserem Produktionspartner vor Ort besprochen werden.

Auch an diesem Standort hing der Fair Wear-Beschwerdemechanismus beim Erstaudit nicht aus, was die Produktion damit begründete, dass die auf den Fair Wear-Plakaten angegebene Telefonnummer ungültig ist. Dies haben wir selbst vor Ort überprüft und anschließend umgehend an die Fair Wear gemeldet. Da die Produktionsstätte jedoch einen sehr gut etablierten eigenen Beschwerdemechanismus hat, der regelmäßig und im Beisein der Arbeitnehmervertretung Verbesserungsmaßnahmen aus der Belegschaft an das Management heranträgt, erhöht dies das Risiko einer eingeschränkten Vereinigungsfreiheit nur bedingt. Zum Folgeaudit im November 2022 hatte unser Partner bereits alle im Erstaudit identifizierten Risiken gemindert und entsprechende Abweichungen behoben – mit Ausnahme der sachgerechten Lagerung von Verdünnungsmitteln.

### REMIATIONSGESPRÄCHE UND BESUCHE

Direkt im Anschluss an das erste iMPACT Program-Audit im März 2022 haben HAKRO, unser Einkaufsbüro und unser Produktionspartner in einer Videokonferenz den Remediationsprozess besprochen. Hierbei wurde seitens des Partners der Wunsch eines Follow-up-Audits im Herbst 2022 geäußert, um die erfolgreiche Umsetzung der beschlossenen Remediationsmaßnahmen zu bestätigen. Zu diesem Follow-up-Audit im November 2022 war unser Nachhaltigkeitsteam persönlich vor Ort und konnte so im Beisein eines Auditors die Remediationsgespräche fortsetzen (siehe auch [S.28](#)).



## CHINA

In China lassen wir nur geringe Produktionsvolumina von unter 5% Anteil am Gesamteinkauf fertigen. Daher steht die iMPACT Program-Auditierung in China aktuell nicht im Fokus, weshalb auch die Differenz zum existenzsichernden Lohn hier noch nicht ermittelt werden konnte. Es fanden keine Besuche im Berichtszeitraum statt.



GUANGDONG

**Anzahl Mitarbeitende:** 83  
— davon weiblich: 42  
..... davon männlich: 41

### Audits:

- amfori BSCI (2021)

### Produktionsvolumen:

4 %

### Dauer der Zusammenarbeit:

seit 2012

### Auslastung der Produktion:

30 %

### Lohndaten:

noch nicht erfasst



GUANGDONG

**Anzahl Mitarbeitende:** 287  
— davon weiblich: 165  
..... davon männlich: 122

### Audits:

- SA 8000 (2021)

### Produktionsvolumen:

< 1 %

### Dauer der Zusammenarbeit:

seit 2012

### Auslastung der Produktion:

< 10 %

### Lohndaten:

noch nicht erfasst



ZHEJIANG

**Anzahl Mitarbeitende:** 98  
— davon weiblich: 67  
..... davon männlich: 31

### Audits:

- amfori BSCI (2021)

### Produktionsvolumen:

< 1 %

### Dauer der Zusammenarbeit:

seit 2019

### Auslastung der Produktion:

< 10 %

### Lohndaten:

noch nicht erfasst

# EINKAUFS- PRAKTIKEN

Haltbarkeit und Langlebigkeit unserer Bekleidung sind der Kern unseres Handelns. Die Produktionsplanung von HAKRO erfolgt langfristig, verlässlich und ganzheitlich im Sinne unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie. Mit unseren langjährigen Produktionspartnern verhandeln wir dabei offen, fair und partnerschaftlich.



Unsere Verantwortung umfasst alle Produktbestandteile und Produktionsprozesse – vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt.

Die Entwicklung und den Einkauf unserer Produkte sowie die Ausgestaltung unserer Lieferketten steuern wir nachhaltig. Einkaufsentscheidungen werden bei HAKRO stets in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung getroffen – unter Berücksichtigung von Faktoren wie Lieferzeiten, Qualität, Kommunikation und Nachhaltigkeit im Sinne des Code of Labour Practices der Fair Wear. Unser Be-

reich Einkauf, Qualität & Entwicklung arbeitet eng mit dem Bereich Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation zusammen und sorgt dafür, dass die Anforderungen, die Erfahrungen und das Know-how aus unserer Fair Wear-Mitgliedschaft in bestehende Prozesse integriert werden.

## IM DIALOG GESTALTEN

Unseren Produktionspartnern hören wir zu, wenn sie erläutern, welche Preise sie für die Herstellung eines Modells ansetzen müssen, denn sie verfügen über die Expertise, dies fundiert einschätzen zu können. Daher geben wir keine Zielpreise vor und verhandeln stets offen und partnerschaftlich. Auch hier zahlt sich die teils jahrzehntelange Zusammenarbeit mit unseren Produktionspartnern aus (siehe auch [S.30](#)).

Mit unseren Produktionspartnern tauschen wir uns kontinuierlich über die relevanten Nachhaltigkeitsthemen aus. Unsere Produktionsstätten in der Türkei, Bangladesch und Laos haben wir 2022 erstmals nach den Pandemie-Lockdowns wieder persönlich besuchen können (siehe auch [S.06](#) und [S.28](#)). In Bangladesch, Laos,

Kambodscha und China arbeiten wir jeweils mit einem Einkaufsbüro zusammen – dies ebenfalls seit vielen Jahren. Dabei besteht stets ein persönlicher Kontakt von HAKRO Verantwortlichen zu den Produktionsstätten. Darüber hinaus binden wir in die Remediationsprozesse zum iMPACT Program-Audit sowohl die Partner als auch unsere Einkaufsbüros aktiv ein (siehe auch [S. 27](#)).

## GEMEINSAM DURCH UNSICHERE ZEITEN

Egal, ob Pandemie, Rohstoffknappheit, Energiekrise oder Inflation – wir halten selbstverständlich zusammen und tragen die Lasten mit. Denn wir brauchen und wollen Produktionsbetriebe, die wirtschaftlich stabil sind und in denen gesund und sicher gearbeitet werden kann. Mit Preisanpassungen, Liefer- und Bestellflexibilität reagieren wir in volatilen Phasen unterstützend, so gut es geht. Mittlerweile haben unsere Produktionskapazitäten wieder Vor-Covid-Niveau erreicht. Wenn Kapazitäten heruntergefahren werden müssen, geschieht dies nur in enger Absprache mit der Produktion und langen Vorlaufzeiten, die eine bestmögliche Vorbereitung ermöglichen. Ähnlich gehen wir in den Dialog, wenn unser Ordervolumen die Kapazitätsgrenzen auf Seiten der Produktionspartner überschreitet. Um etwa die Notwendigkeit unverhältnismäßiger Überstunden zu vermeiden, re-priorisieren wir in Teilen oder in Gänze unsere Bestellungen. Diese Flexibilität ist uns aufgrund unserer NOS-Strategie möglich, und wir nutzen sie gerne zum Wohle unserer Produktionspartner.

Neue Produktionspartner bzw. neue Produktionsstätten unserer bestehenden Partner kommen selten hinzu. Das kann im Zusammenhang mit Produktneuentwicklungen der Fall sein, wenn diese im vorhandenen Portfolio unserer Produktionspartner z. B. wegen der dafür notwendigen Expertise nicht umzusetzen sind oder wenn bestehende Produktionspartner die Zahl ihrer Produktionsstätten beispielsweise aus Kapazitätsgründen erweitern. Vor der Platzierung des ersten Auftrags wird der Produktionsbetrieb von uns persönlich besucht und durchläuft ein iMPACT Program-Audit (siehe [S. 42](#)).

## WISSEN AUFBAUEN

Unsere Teams im Einkauf, im Vertrieb und im Kundenservice sowie unsere Geschäftsleitung werden ausführlich und regelmäßig zu Lieferkettenthemen rund um unsere Fair Wear-Mitgliedschaft informiert und geschult. Weiterhin haben wir ein internes FAQ zur Fair Wear-Mitgliedschaft und deren Anforderungen für alle Kolleginnen und Kollegen im Innen- und Außendienst erstellt, um die korrekte Kommunikation gegenüber unseren Fachhändlern zu gewährleisten. Auch unsere Fachhändler haben wir mit einem Leitfaden informiert, welche Kommunikationswege ihnen zur Fair Wear offenstehen.

Bis 2024 entwickeln wir einen HAKRO „Supplier of the Year“-Award, den wir alle drei Jahre unter unseren Partnerbetrieben ausloben werden. So möchten wir dazu motivieren, gemeinsam das Bewusstsein und den aktiven Einsatz für Nachhaltigkeit voranzubringen.

### Aktiv in der Learning Community

Seit Herbst 2022 ist HAKRO aktives Mitglied der Learning and Implementation Community (LIC) – einer Initiative zur Verbesserung der nachhaltigen Einkaufspraktiken von Textilunternehmen (siehe auch Kasten [S. 41](#)). Die Fair Wear ist eine der Multi-Stakeholder-Initiativen, die dieses Format entwickelt haben. Das gemeinsame Lernen und der Austausch zu Best Practices helfen uns, unser Einkaufsverhalten zu verbessern und so einen messbaren Beitrag zur Erfüllung unserer ambitionierten Missionen für Fairness in der Lieferkette zu leisten (siehe [S. 18](#)). Aus der tiefen Beschäftigung mit den Ansatzpunkten für nachhaltigere Einkaufspraktiken ergeben sich für uns zudem wichtige Hinweise zur Vermeidung und Minderung von Risiken in der Lieferkette (siehe auch [S. 23](#)).

Das Grundprinzip der LIC ist, das Wissen zu nachhaltigen Praktiken, das meist im Silo des Nachhaltigkeitsmanagements verhaftet bleibt, in die Breite der Organisation zu tragen. Entsprechend nehmen HAKRO-seitig nicht nur unsere Nachhaltigkeitsexperten, sondern in erster Linie Verantwortliche aus der Disposition, dem Produktmanagement sowie unsere Bereichsleitung Einkauf, Qualität & Entwicklung an den gemeinsamen Webinaren und Lernsessions teil. Dies entspricht auch unserem eigenen Wunsch, gemäß unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie crossfunktionale Zusammenarbeit und

ein gemeinsames Verständnis unserer Zukunftsaufgaben zu vertiefen.

Für uns bildet das Engagement in der LIC den Ausgangspunkt für kontinuierliche Verbesserung in unserem Einkaufsverhalten. Denn das Handlungsfeld „Einkauf“ rund um die Fragestellung, welchen Impact das Einkaufsverhalten von Textilunternehmen auf die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette hat, erwies sich in unserem ersten Fair Wear Brand Performance Check (BPC) im April

2022 als dasjenige mit dem größten Verbesserungspotenzial. Dies ist für einen ersten BPC zwar nicht ungewöhnlich – dennoch haben wir es zum Anlass genommen, strukturiert an diesem Punkt anzusetzen, weil er einen bedeutenden Hebel zur Erreichung unserer Lieferkettenziele darstellt. In der Community suchen wir den vertrauensvollen Austausch mit Fachleuten sowie Kolleginnen und Kollegen im Sektor, um nicht nur gemeinsam zu lernen, sondern auch Inspiration zu finden und Lösungen zu schmieden.

## FÜNF NACHHALTIGE EINKAUFSPRAKTIKEN

Das Rahmenwerk für nachhaltige Einkaufspraktiken (Common Framework for Responsible Purchasing Practices, CFRPP) bildet das gemeinsame Fundament der Learning and Implementation Community (LIC).

1

### PRINZIP: INTEGRATION UND BERICHTERSTATTUNG

Integration nachhaltiger Einkaufspraktiken in die Geschäftsstrategie und Schaffung externer Transparenz



2

### PRINZIP: PARTNERSCHAFT AUF AUGENHÖHE

Gestaltung respektvoller Dialoge und Schaffung von Win-win-Situationen in geteilter Verantwortung für faire Arbeitsbedingungen



3

### PRINZIP: GEMEINSAME PRODUKTIONSPLANUNG

Partnerschaftliche Planungsprozesse sowie gemeinsame Vereinbarungen bezüglich Planänderungen, um Nachteile für Produktionspartner zu vermeiden



4

### PRINZIP: FAIRE ZAHLUNGSBEDINGUNGEN

Transparenz und Fairness bei der Konditionengestaltung, vollständige und verlässliche Zahlung



5

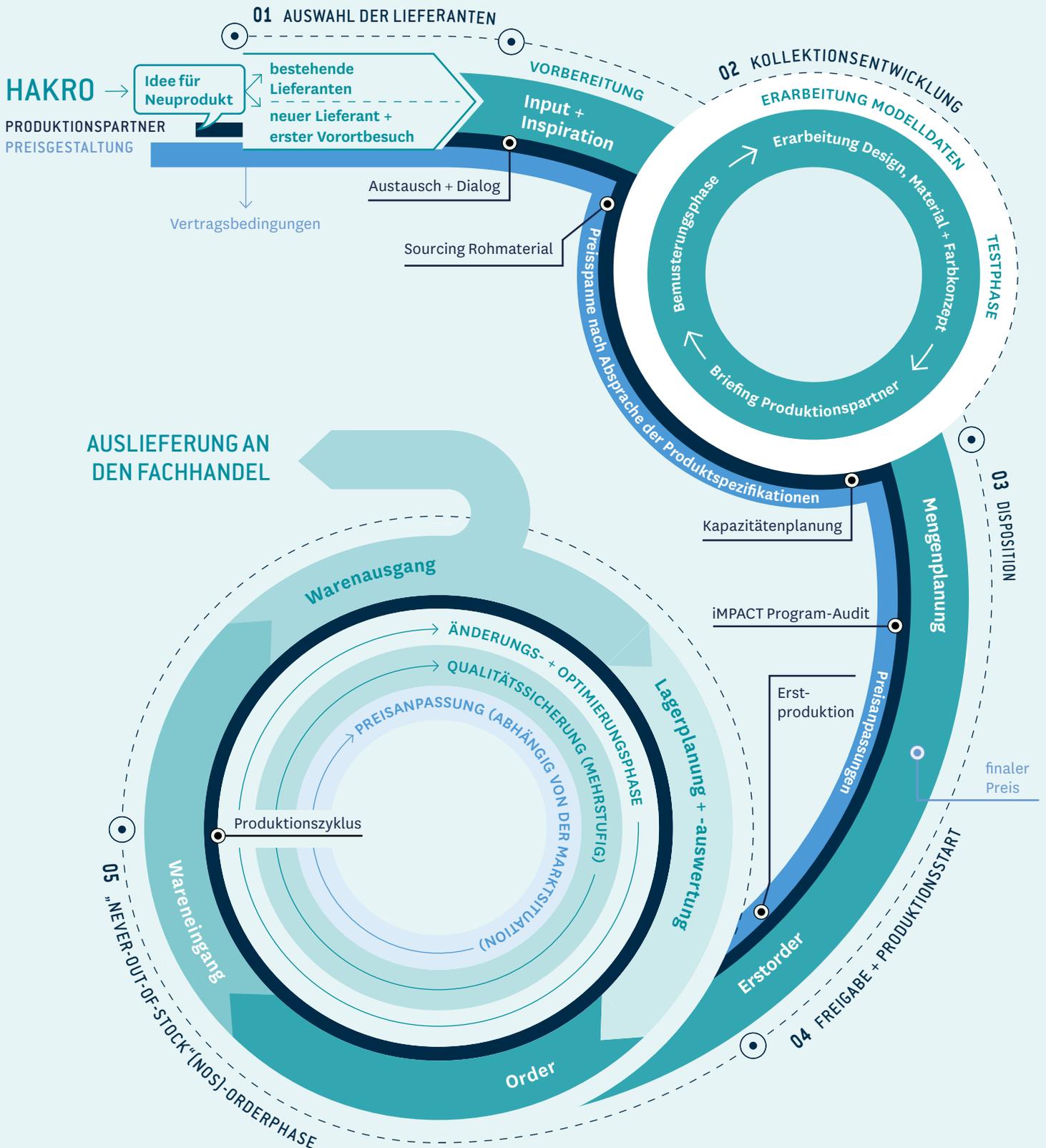
### PRINZIP: NACHHALTIGE PREISGESTALTUNG

Eine Preisgestaltung, die Lohnerhöhungen und nachhaltige Produktionspraktiken sowie eine angemessene Marge für die Produktionspartner ermöglicht



# DER HAKRO EINKAUFSPROZESS

Fünf Millionen HAKRO Bekleidungsstücke sind stets lieferbar. Dieses NOS-Sortiment bildet das Herzstück unseres Einkaufs- und Produktionsprozesses. Bei Neuentwicklungen arbeiten wir in jeder Phase eng mit unseren Produktionspartnern zusammen. Die interne Einhaltung unserer Einkaufsstandards inklusive der Preisgestaltung überprüfen wir in jedem Schritt und runden den Einkaufsprozess mit einem Rückblick sowie externem Feedback ab.



# PRODUKT- NACHHALTIGKEIT

HAKRO macht Slow Fashion. Aus Prinzip. Unser Produktportfolio ist gleichbleibend und folgt keinen kurzfristigen Modetrends. Mit unserer „Never-out-of-stock“-Strategie (NOS) können wir ohne Abhängigkeiten vom Saisongeschäft und von wechselnden Kollektionen den Produktlebenszyklus gestalten – für langlebige, umweltverträgliche und faire Bekleidung.

Die Qualität und die Langlebigkeit unserer Produkte sind ein wesentlicher Beitrag zu einem nachhaltigen Umgang mit Bekleidung. Doch wir gehen weit darüber hinaus. Unsere gesamte HAKRO Kollektion stellen wir seit 2022 klimaneutral. Wir suchen fortlaufend nach Wegen, um innovative und zertifiziert nachhaltige Materialien sowie umweltverträgliche Verpackungsalternativen einzusetzen. Und wir arbeiten an Systemlösungen für kreislauffähiges Wirtschaften.

## DAS FUNDAMENT – NACHHALTIGE QUALITÄT

Nachhaltig ist auch das, was lange genutzt werden kann. Die herausragende Qualität – und somit die Haltbarkeit und Langlebigkeit – unserer Bekleidung steht seit der Gründung von HAKRO im Zentrum unseres Denkens und Handelns und ist deshalb elementarer Bestandteil unseres Markenkerns.

Da wir unsere Kollektion sukzessive zu mehr Nachhaltigkeit im Bereich der Rohmaterialien transformieren, werden wir durch den Qualitätsanspruch an Langlebig-

keit und Belastbarkeit mit spezifischen Zielkonflikten konfrontiert. Denn viele zertifiziert nachhaltige Materialien erfüllen Qualitätsanforderungen leider (noch) nicht. Die Entwicklung nachhaltiger Berufsbekleidung beansprucht also vor allem eines: Zeit. Wir beobachten kontinuierlich den Markt an innovativen Herstellungsverfahren, Materialien, Smart-Textiles-Lösungen sowie Natur- und Kunstfasern. Jährlich prüfen wir mindestens eine Produktinnovation, die unter den Aspekten Nachhaltigkeit, Qualität und Eignung bei uns zum Einsatz kommen könnte.

## Materialien

Die Faser, die am häufigsten zur Herstellung unserer Bekleidung verwendet wird, ist Baumwolle. Für die Langlebigkeit und Robustheit unserer Kollektionslinie Performance aus MIKRALINAR®, die auch in extremen Arbeitseinsätzen halten und der gewerblichen Wäsche standhalten muss, mischen wir der Baumwolle Polyester zu.

Mit der neuen Kollektion 2023 ist es uns bereits gelungen, mit MIKRALINAR® ECO eine Alternative aus Baumwolle und GRS-zertifiziertem recyceltem Polyester zu entwickeln. Zudem kommt mit der Fasermischung

## NACHHALTIGKEITSSTANDARDS

HAKRO arbeitet mit einer Reihe von Standardgebern zusammen, die Nachhaltigkeitsstandards zertifizieren. Einen Überblick darüber, welche Standards auf der jeweiligen Stufe der Wertschöpfungskette greifen, liefert die HAKRO Grafik auf S. 25.

Wir unterscheiden zwei Ebenen: unternehmensübergreifende und produktspezifische Standards.



MIKRALINAR® PRO ECO bei HAKRO erstmals Tencel™ Lyocell (Lenzing) zum Einsatz. Dies ist eine Faser, die in einem geschlossenen Herstellungsprozess aus dem nachwachsenden Rohstoff Holz gewonnen wird. Durch das Recycling des Prozesswassers und die Rückführung des Lösungsmittels in den Produktionskreislauf (> 99%) gilt Tencel™ Lyocell als besonders nachhaltig und umweltverträglich. Hiermit bringt HAKRO die erste TENCEL/ Polyester-Fasermischung auf den Markt, die für die gewerbliche Wäsche geeignet ist.

Ab 2023 wird darüber hinaus grundsätzlich jedes Neuprodukt nachhaltige Materialien bzw. Fasern enthalten und auf Recyclingfähigkeit geprüft sein. Bis 2023 werden weiterhin alle von uns verarbeiteten Tierfasern und bis 2024 alle Viskosefasern zu 100% zertifiziert nachhaltig sein. Unsere synthetischen Fasern werden bis 2030 zertifiziert recycelt sein.

- a) 59,7%..... Baumwolle
- b) 20,6%.. davon nachhaltige Baumwolle
- c) 37,8%..... Synthetikfaser
- d) 2,5% ..... cellulosische Synthetikfaser
- e) <1% ..... Merinowolle

## DER MEILENSTEIN – KLIMANEUTRALE KOLLEKTION

HAKRO ist der erste klimaneutrale Corporate-Wear-Anbieter, der auch die Treibhausgasemissionen seines gesamten Produktportfolios in den Blick nimmt und kompensiert. Seit Januar 2022 stellen wir zusätzlich zu unserem Standort in Schrozberg, an dem wir seit 2017 klimaneutral sind, nun auch 100% unserer Kollektion klimaneutral. Damit haben wir einen wesentlichen Meilenstein auf dem Weg zu einer Vorreiterrolle erreicht. Bei der Berechnung des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks und der Klimaneutralität verfolgen wir den sogenannten „Cradle-to-customer plus end-of-life“-Ansatz. Lediglich die Nutzungsphase der Bekleidung wird bei der Betrachtung ausgespart, weil sich der kundenindividuelle Umgang mit unserer Bekleidung – wie Veredelung, Tragedauer, Waschhäufigkeit und -temperatur – nicht standardisiert berechnen lässt und wir darauf auch keinen Einfluss nehmen können.

## Weitere Reduktion und Kompensation

Wir sind uns bewusst, dass die Kompensation von CO<sub>2</sub>-Emissionen zur Erreichung von Klimaneutralität ein Behelfsmittel ist und uns nicht von unserer unternehmerischen Verantwortung befreit, diese kontinuierlich zu vermeiden und zu reduzieren. Daher wollen wir durch eine präzisere Erfassung von Primärdaten mittelfristig weitere Emissions-Hotspots und Reduktionspotenziale ausmachen und den Anteil an kompensierten Emissionen kontinuierlich senken. Hierbei beziehen wir sukzessive auch unsere direkten Produktionspartner ein (siehe unten, Cradle-to-Cradle®-Zertifizierung). Wir haben uns für die Klimaneutralstellung unserer Kollektion entschieden, weil wir von der Signalwirkung überzeugt sind, die von einer solchen Maßnahme ausgeht, und weil uns der Prozess der strukturierten Bilanzierung über weite Teile unserer Wertschöpfungskette auch hilfreiche Hinweise liefert, an welchen Stellen wir auf welche Weise Emissionen vermeiden und vermindern können.

Die aktuell noch unvermeidbaren CO<sub>2</sub>e-Emissionen kompensieren wir im Jahr 2022 durch Investitionen in den Waldschutz in Brasilien – ein nach Verified Carbon Standard + Climate, Community & Biodiversity Standard (VCS + CCBS Gold Level) zertifiziertes und auf eine Dauer von mindestens 40 Jahren angelegtes Klimaschutzprojekt. Wir haben uns für den Regenwaldschutz entschieden, weil dieser gegenüber Wiederaufforstungsprojekten unmittelbarer und damit auch nachhaltiger auf den Schutz unseres Klimas wirkt. Details zu den Hintergründen finden sich auf [unserer ClimatePartner-Seite](#).

## DIE ZUKUNFT – KREISLAUFFÄHIGE BEKLEIDUNG

Die nachhaltige Transformation wird nur gelingen, wenn wir alle unseren Umgang mit Ressourcen in eine Kreislaufwirtschaft überführen. Daher ist Circularity auch ein wesentlicher Baustein des EU Green Deal, der politischen Roadmap für eine nachhaltige Zukunft bis 2050. Gerade für die ressourcenintensive Textilindustrie ist das Denken in Kreisläufen eine essenzielle Zukunftsaufgabe, um die gesamte Wertschöpfung umweltverträglicher zu gestalten. Daher erweitern wir kontinuierlich die Kreislauffähigkeit unserer Produkte und verfolgen dabei einen Dreischritt:

1.



### RECYCLINGFÄHIGKEIT

Zunächst bauen wir die **Recyclingfähigkeit** unserer Produkte aus.

2.



### KREISLAUFFÄHIGKEIT

Auf dieser Basis lassen wir uns Schritt für Schritt die **Kreislauffähigkeit** unserer Produkte zertifizieren.

3.



### KREISLAUFFÜHRUNG

Gemeinsam mit weiteren Stakeholdern arbeiten wir daran, den letzten und schwersten Schritt zu bewältigen, der nur im Schulterschluss mit der Bekleidungsbranche gelingen kann – Textilien tatsächlich in eine vollständige **Kreislaufführung** zu bringen.

## Recyclingfähigkeit

Voraussetzung für die Kreislauffähigkeit von Bekleidung ist deren Recyclingfähigkeit. Im Jahr 2020 haben wir mit dem Beratungsunternehmen circular.fashion die Recyclingfähigkeit unserer gesamten Kollektion prüfen und bewerten lassen. Grundsätzlich ist unsere gesamte Kollektion auf entweder mechanischem oder chemischem Wege recyclingfähig.

Basierend darauf haben wir 2021 gemeinsam mit anderen Unternehmen unsere Teilnahme am #circularloop Projekt für Kreislauffähigkeit begonnen. Unter anderem haben wir 2021 vor Ort einen Sortierbetrieb der „Aktion Hoffnung“ besucht und einen tiefen Einblick in die Prozesse und Zusammenhänge der (noch recht übersichtlichen) Textilrecycling-Infrastruktur in Deutschland bekommen. Das #circularloop Projekt bildete den Ausgangspunkt für weitere ambitionierte Ziele zum Ausbau der Kreislauffähigkeit unserer Produkte.

Bei der Neuentwicklung von Produkten prüfen wir mittlerweile systematisch deren Recyclingfähigkeit und möchten bis 2023 erreichen, dass alle von uns neu entwickelten Produkte kreislauffähig sind.

## Kreislaufführung

Im Oktober 2022 haben wir ein erstes bedeutendes Etappenziel erreicht. In einem Pilotprojekt wurden sämtliche Produkte aus 100% Baumwolle unseres Produktionspartners in Bangladesch Cradle-to-Cradle®-zertifiziert (C2C). Mit 14 Polo- und T-Shirts hat somit fast die gesamte in Bangladesch produzierte Kollektion das Zertifikat erhalten. Lediglich zwei Modelle mit Elastan (Stretch-Anteil) wurden nicht berücksichtigt, nachdem dieses Material für die Kreislaufführung herausfordernd ist.

Unser langjähriger Produktionspartner in Bangladesch führt einen vertikal integrierten Betrieb, der mehrere Produktionsstufen an einem Standort bündelt. Das hat ihm für die Pilotierung eine besondere Eignung verliehen. Denn somit konnten die umfassenden für die Zertifizierung zu erhebenden Daten aus einer Hand bereitgestellt werden.

Für die Zukunft planen wir, die C2C-Zertifizierung auch auf andere Produktionsstätten auszuweiten. Hier müssen jedoch weit mehr Informationen auf der Ebene der Vorlieferanten erfasst werden. Damit dies möglich ist, möchten wir bis 2025 die Rückverfolgbarkeit auch der vorgelagerten Prozesse entlang der direkten Produktionsstufen erreichen – von der Konfektion bis zur Rohstoffgewinnung. Auf der Ebene unserer direkten Produktionspartner streben wir bis 2025 die Bilanzierung sämtlicher Scope-1- und Scope-2-CO<sub>2</sub>e-Emissionen an.

Die C2C-Zertifizierung garantiert die Kreislauffähigkeit von Textilien. Diese allein ist indes noch nicht hinreichend um sicherzustellen, dass textile Stoffkreisläufe auch geschlossen werden. Für eine komplette Übersetzung der Kreislauffähigkeit von Materialien in eine tatsächliche Kreislaufführung braucht es mehr als das Engagement auf Unternehmensebene. Aktuell fehlt es hierzu in Deutschland beispielsweise noch an entsprechender Brancheninfrastruktur. Doch HAKRO hat einen langen Atem, und wir engagieren uns im Schulterschluss mit kooperationsfreudigen Wettbewerbern, Pionierinnen und Pionieren, NGOs sowie Anbietenden von Gemeinschaftslösungen (siehe auch [S.11](#) für unseren Stakeholder-Ansatz).

*„Um es vorsichtig auszudrücken:  
Die Datenerfassung für die Cradle-to-Cradle®-Zertifizierung war wirklich mühsam. Es ist unglaublich, was alles gemessen und rückverfolgt werden muss – von unseren Energie-, Wasser- und Abwasserdaten am Standort bis zu den Einzelheiten sämtlicher Produktkomponenten und Materialien. Dabei durchleuchtet man das Produkt komplett – das macht es natürlich auch wieder spannend. Wir produzieren jetzt seit über 20 Jahren für HAKRO. Da hätte ich nicht gedacht, dass ich noch so viel Neues über unsere Modelle herausfinden kann. Ich bin nur froh, dass wir mehrere Produktionsschritte an einem Standort abdecken – sonst wäre es wohl deutlich aufwändiger gewesen, an die Daten aus der Lieferkette zu kommen.“*

**Mousleh Khan,**

*Leiter Finanzen & Controlling unseres  
Produktionspartners in Bangladesch, zum Prozess  
der Cradle-to-Cradle®-Zertifizierung*

## CRADLE-TO-CRADLE® ZERTIFIZIERT

Der globale Standard „Cradle-to-Cradle® certified“ wird vom Cradle-to-Cradle® Products Innovation Institute vergeben, einer Non-Profit-Organisation, die das Ziel verfolgt, die Kreislaufwirtschaft zu fördern. Rezertifiziert wird alle zwei Jahre.



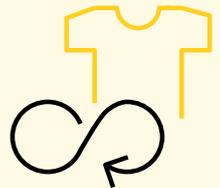
Im ersten Schritt hat HAKRO das Level „Bronze“ erreicht. Die Level sind keine Aussage über die Produktqualität, sondern ein Spiegel dessen, in welchem Umfang ein Unternehmen in der Lage ist, Transparenz über alle Zertifizierungskriterien zu ermöglichen.

**Im Zertifizierungsprozess werden Materialien und Produkte in fünf Kategorien eingehend untersucht:**

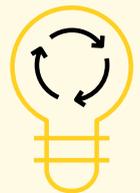
MATERIALGESUNDHEIT



MATERIALKREISLAUF



ERNEUERBARE ENERGIEN



WASSERMANAGEMENT



SOZIALE VERANTWORTUNG



## EINFACH MACHEN

### Ein Blick hinter die Kulissen einer Cradle-to-Cradle®-Zertifizierung

Antonia Hammel ist bei HAKRO im Bereich Einkauf, Qualität und Entwicklung für ausgewählte Projekte im Produktmanagement zuständig. Nach ihrem dualen Studium zur Textilbetriebswirtin setzte sie in Amsterdam noch einen Bachelor obendrauf und freute sich, als sie an ihre Abschlussarbeit im Themenbereich Circularity bei HAKRO nahtlos mit der Projektleitung der C2C-Zertifizierung anschließen konnte.



Antonia Hammel, Bereich Einkauf, Qualität & Entwicklung, leitete das Projekt der C2C-Erstzertifizierung.

#### **Das klingt ja fast nach Fügung, wie du zu dem Projekt gekommen bist.**

**AH** — Das stimmt. Einerseits hat es zeitlich gut gepasst, dass ich meine Bachelorarbeit zum Thema Kreislaufwirtschaft schreiben konnte und HAKRO im Zuge der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie ohnehin schon entschieden hatte, konkrete Schritte in Richtung Circularity zu gehen. Andererseits bin ich auch sehr dankbar

für das Vertrauen in mich und die Möglichkeit, ein solch umfangreiches und relevantes Projekt leiten zu dürfen.

#### **Das Pilotprojekt mit eurem Produktionspartner in Bangladesch hat rund ein Jahr gedauert. Um welche Erfahrungen seid ihr reicher?**

**AH** — Um viele! Insbesondere wurden wir darin bestätigt, wie essenziell wichtig es ist, die Verfügbarkeit von belastbaren Nachhaltigkeitsdaten auf Ebene unserer Partnerbetriebe zu erreichen. Denn im Zuge der Zertifizierung konnten wir als HAKRO selbst gar nicht viele Daten bereitstellen. Hier sind wir von der Qualität des Datenmanagements und der Kooperationsbereitschaft unserer Produktionspartner abhängig. Mit unserem Partner in Bangladesch hatten wir insofern ideale Bedingungen, als wir seit über 20 Jahren zusammenarbeiten und bereits zahlreiche Verbesserungen gemeinsam umgesetzt haben. Und dennoch war die Datenerfassung ein dickes Brett! Darüber hinaus ist die Zertifizierung nicht nur aufwändig, sondern auch relativ teuer. Es braucht also auch entsprechende Stückzahlen, damit sie sich rentiert.

#### **Was waren besonders schöne Erfahrungen?**

**AH** — Ich bin positiv überrascht von den vielen Benefits, die im Zuge der Zertifizierung für uns als erfreuliche „Nebenprodukte“ abgefallen sind. Wir verfügen über ein ungleich detaillierteres Produktwissen und haben noch tieferen Einblick in alle Aspekte des Produktionsablaufs erhalten. Das sind unglaublich wertvolle Informationen für die Entwicklung von nachhaltigen Produktinnovationen und die Auswahl nachhaltiger Materialien.

# HAKRO ZIELE 2022

Im Folgenden machen wir pro Handlungsfeld transparent, welche unserer für 2022 gesteckten Ziele wir erreicht haben.

Einen Gesamtüberblick über unsere Missionen, Ziele und KPI bis 2030 stellen wir [hier](#) zur Verfügung. Im [Integriert nachhaltigen Geschäftsbericht 2022](#) haben wir ab S. 114 zudem für unsere Kernziele aufgezeigt, welchen Beitrag zu den Globalen Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (SDG) sie leisten.

Ziele pro Handlungsfeld	Messwert / KPI	Zielwert	Status
<b>LIEFERKETTEN &amp; PRODUKTE</b>			
Die HAKRO Risikoanalyse ist das zentrale Steuerungstool für das HAKRO Nachhaltigkeitsmanagement in den Lieferketten. Wir aktualisieren sie regelmäßig und leiten entsprechende Maßnahmen und Projekte in der Lieferkette davon ab.	HAKRO Risikoanalyse, die der Struktur der OECD Due Diligence Guidance folgt und im Rahmen diverser Mitgliedschaften und Zertifizierungen regelmäßig durch externe Dritte überprüft wird	mind. jährliche Auswertung und Priorisierung aller sektor-, länder-, lieferanten- und rohstoffspezifischen potenziellen und tatsächlichen Risiken anhand der OECD Due Diligence Guidance for the Garment and Footwear Sector	
Alle unsere direkten Produktionspartner (tier 1) bewerten wir jährlich anhand von Kriterien wie Qualität, Liefertreue, Kommunikation, Kooperation und Nachhaltigkeitsmanagement. Diese Bewertung bildet die Grundlage für unsere Zusammenarbeit.	Anteil der Produktionspartner mit aktuellem Bewertungsbogen	100%	
Unsere Produktionspartner (tier 1) laden wir dazu ein, die Einkaufspraktiken, Kooperation, Kommunikation und das integriert nachhaltige Management der HAKRO jährlich zu bewerten.	Versand des Bewertungsbogens an unsere Produktionspartner	jährlich Versand für 2023 geplant	
Alle unsere direkten Produktionspartner (tier 1) kennen den HAKRO Unternehmenskompass und haben den Fair Wear Foundation Code of Labour Practices unterzeichnet.	Anteil unserer direkten Produktionspartner mit unterzeichnetem Questionnaire der FWF	100%	
Sämtliche direkte Produktionspartner von HAKRO (tier 1) werden mindestens alle drei Jahre nach den Kriterien des iMPACT Program auditiert.	Anteil der direkten Produktionspartner mit iMPACT Program-Auditberichten	100% Stand 2022: Alle strategischen Partner haben ein iMPACT Program-Audit durchlaufen.	
Allen nach iMPACT Program auditierten Betrieben bieten wir im Rahmen ihrer Remediationsprozesse Unterstützung bei der Auswahl bedarfsgerechter und geeigneter Trainingsprogramme an.	Produktionsbetriebe, die bedarfsgerechte und geeignete Trainingsprogramme durchlaufen	100%	
Gemeinsam mit unseren direkten Produktionspartnern (tier 1) unterstützen wir alle politischen, systemischen und individuellen Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, auf mittlere wie lange Sicht das Thema existenzsichernde Löhne zu fördern.	Projekte je Produktionspartner	>1 Stand 2022: noch nicht mit jedem Produktionspartner ein laufendes Projekt	

: erreicht    : in Umsetzung    : nicht erreicht

Ziele pro Handlungsfeld	Messwert / KPI	Zielwert	Status
Sämtliche (noch) nicht vermeidbare oder reduzierbare CO <sub>2</sub> e Emissionen in der textilen Verarbeitung und im vorgelagerten Warentransport (lange Strecke) kompensieren wir über zertifizierte Klimaschutzprojekte.	kompensierte CO <sub>2</sub> e-Emissionen anhand GHG Protocol	100%	✓
Für den Warenversand zu unseren Fachhändlern setzen wir weiterhin auf 100% klimaneutralen Transport.	Klimaneutralität im Versand	jährliche Auflistung und Kompensations-Erklärung durch Versanddienstleister	✓
Alle HAKRO Textilien entsprechen der aktuell gültigen REACH-Verordnung, um höchste Kundensicherheit zu gewährleisten.	Standard 100 by ÖKOTEX, Anhang 4	100% aller Produkte	✓
Unsere neuen Versandkartonagen bestehen aus nachhaltigem Material.	Materialkomposition der Neukartonagen	mind. FSC-Mix	✓

## STANDORT & RESSOURCEN

Wir sichern die vollständige Verwertung unserer Betriebsabfälle.	Verwertungsquote der Betriebsabfälle	100%	✓
Unsere Kartonagen- und Folienabfälle recyceln wir vollständig.	Recyclingquote der Kartonagen- und Folienabfälle	100%	✓
Wir erfassen, bilanzieren und veröffentlichen weiterhin sämtliche Energie- und Ressourcenverbräuche am Standort.	Erfassung von Strom-, Gas- und Wasserverbrauch	100%	✓
Wir erfassen und bilanzieren alle CO <sub>2</sub> e-Emissionen, die der HAKRO Standort Schrozberg direkt oder indirekt verursacht.	CO <sub>2</sub> e-Emissionen anhand GHG Protocol	vollständige Erfassung aller Scope-1- und -2-Emissionen	✓
Sämtliche (noch) nicht vermeidbare oder reduzierbare direkte und indirekte CO <sub>2</sub> e-Emissionen am Standort (Scope 1+2) kompensieren wir über zertifizierte Klimaschutzprojekte.	kompensierte CO <sub>2</sub> e-Emissionen anhand GHG Protocol	100%	✓
Auf der insektenfreundlichen HAKRO Wildblumenwiese beherbergen wir eigene Bienenvölker und stellen HAKRO Honig her.	Anzahl der HAKRO eigenen Bienenvölker	mind. 1	○

 : erreicht
  : in Umsetzung
  : nicht erreicht

Ziele pro Handlungsfeld	Messwert / KPI	Zielwert	Status
<b>TEAM &amp; VIELFALT</b>			
Unsere Mitarbeitenden sind mit HAKRO als Arbeitgeber sehr zufrieden.	Zufriedenheit in Schulnoten	<= 1,5	✓
Unsere Fluktuationsquote liegt konstant bei maximal 3 %.	Fluktuationsquote (Kündigungen durch Arbeitnehmende)	< 3 %	✓
Chancengleichheit und Vielfalt wird vom ganzen HAKRO Team gelebt.	Diskriminierungsfälle	0	✓
Wir fördern die Gesundheit unserer Mitarbeitenden.	Gesundheitsquote	mind. 95 % Quote Ende 2022: 93%	✗
Das Onboarding aller neuen Kolleginnen und Kollegen umfasst einen Einblick in jeden Bereich.	Anteil der neuen Mitarbeitenden, die am HAKRO Einführungsprogramm teilgenommen haben	100%	✓
<b>UNTERNEHMENSFÜHRUNG &amp; DIALOG</b>			
Die Ziele unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie sind im Rahmen eines wertschätzenden Zielvereinbarungssystems auf einzelne Bereichsziele heruntergebrochen und werden regelmäßig festgelegt und evaluiert.	Zielvereinbarung mit jedem Bereich	mind. 1	✓
In jedem HAKRO Bereich gibt es Nachhaltigkeitsbeauftragte, welche die Schnittstelle zum Nachhaltigkeitsmanagement bilden.	Zahl der Nachhaltigkeitsbeauftragten je Bereich	mind. 1 Person noch nicht in allen Bereichen umgesetzt	○
Regelmäßige Mitarbeiterschulungen zu den Themen Transformation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit finden im Rahmen der HAKRO Akademie und bedarfs-gesteuert darüber hinaus statt.	durchschnittliche Schulungsstunden pro Arbeitnehmende pro Jahr zu diesen Themen	4	✓
Unser Umweltmanagementsystem ist laufend nach ISO 14001 zertifiziert.	Auditergebnis	Zertifizierung	✓
Unser Qualitätsmanagementsystem ist laufend nach ISO 9001 zertifiziert.	Auditergebnis	Zertifizierung	✓

 : erreicht
  : in Umsetzung
  : nicht erreicht

Ziele pro Handlungsfeld	Messwert / KPI	Zielwert	Status
Wir steigern unseren Umsatz kontinuierlich.	Umsatzsteigerung p. a.	> 5%	✔
Bei allen unseren Finanzanlagen wenden wir ethisch-nachhaltige bzw. sozial-ökologische Auswahlkriterien an.	Anteil nachhaltiger Finanzanlagen	100%	✔
Wir führen jedes Jahr über 100 intensive und qualitativ hochwertige Termine mit unserer Kundschaft bei uns am Standort in Schrozberg durch und substituieren dadurch die Teilnahme an externen Messen.	Anzahl der durchgeführten Kundentermine am Standort Schrozberg	>100	✔
Unsere Geschäftstätigkeit ist mindestens klimaneutral.	Klimabilanz des Unternehmens	mind. klimaneutral über Scope 1-3	✔
Wir fördern Ko-Kreation, indem wir externe Beteiligte und Betroffene in den Entwicklungsprozess von gemeinsamen Projekten partnerschaftlich einbinden.	Laufende gemeinsame Projekte / Maßnahmen p. a.	2 p. a.	✔
Wir erfassen den HAKRO Digitalisierungsgrad im Status quo und definieren den maximal sinnigen Digitalisierungsgrad.	Soll-Ist-Analyse pro Bereich	1	✔
In die HAKRO Markenkommunikation binden wir das Thema Nachhaltigkeit konsequent auf allen Kanälen ein.	Anteil des Nachhaltigkeits-Contents am Gesamtcontent auf allen von HAKRO genutzten Kommunikationskanälen	100%	○
Unsere Fachhändlerinnen und -händler assoziieren die Marke HAKRO selbstverständlich mit Nachhaltigkeit.	Ergebniswert einer Umfrage bei unserer Kundschaft	100%	○
Das HAKRO Intranet stellt unserem Team laufend aktuelle Informationen aus dem gesamten Unternehmen sowie unser HAKRO Wiki als Nachschlagewerk bereit.	Einführung des Intranets, kontinuierliche redaktionelle Betreuung und barrierefreie Nutzung für alle Mitarbeitenden		✔

✔ : erreicht    ○ : in Umsetzung    ✘ : nicht erreicht

# HAKRO

HÄLT. SEIT 1969

## HERAUSGEBER

### **HAKRO GmbH**

Oberstettener Str. 41

74575 Schrozberg

Telefon: +49 (0) 7935 9118-100

[www.hakro.com](http://www.hakro.com)

[www.instagram.com/hakro1969](http://www.instagram.com/hakro1969)

[www.twitter.com/hakro1969](http://www.twitter.com/hakro1969)

[www.facebook.com/HAKRO1969](http://www.facebook.com/HAKRO1969)

[www.linkedin.com/company/hakro-gmbh](http://www.linkedin.com/company/hakro-gmbh)

## VERANTWORTLICH

**Carmen Kroll**, Geschäftsführende Gesellschafterin

**Thomas Müller**, Geschäftsführer

**Danny Jüngling**, Prokurist

## ANSPRECHPARTNER & REDAKTIONSTEAM

**Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation**

**Anna Rüchardt**, [anna.ruechardt@hakro.com](mailto:anna.ruechardt@hakro.com)

**Jochen Schmidt**, [jochen.schmidt@hakro.com](mailto:jochen.schmidt@hakro.com)

## KONZEPT & TEXT

Fährmann Unternehmensberatung GmbH