

Kinderarbeit, prekäre Arbeitsbedingungen oder die Verunreinigung von Luft, Wasser und Boden – die Liste möglicher menschenrechtlicher und umweltbezogener Risiken in Wertschöpfungsketten international tätiger Unternehmen ist lang. Freiwillige Selbstverpflichtungen brachten bislang nicht den gewünschten Erfolg. Die Folge: Wie im Koalitionsvertrag vereinbart, ist die Bundesregierung nun gesetzlich tätig geworden und hat sich mit der Verabschiedung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) der jüngeren Rechtsentwicklung angeschlossen, unternehmerische Sorgfaltspflichten stärker zu regulieren.

Ziel des LkSG ist es, die internationale Menschenrechtslage zu verbessern, indem Unter-

nehmen verpflichtet werden, menschenrechtliche Vereinbarungen aus völkerrechtlichen Verträgen und wichtige Umweltabkommen entlang ihrer globalen Lieferketten einzuhalten. Dabei erstrecken sich die Sorgfaltspflichten auf den eigenen Geschäftsbereich und die unmittelbaren Zulieferer sowie, anlassbezogen und bei substantiiertem Kenntnis, auf mittelbare Zulieferer. Vom LkSG sind, ungeachtet der Rechtsform, in Deutschland ansässige Unternehmen sowie ausländische Unternehmen mit Zweigniederlassung in Deutschland ab 2023 mit mindestens 3.000 Arbeitnehmern im Inland und ab 2024 mit mindestens 1.000 Arbeitnehmern betroffen. Da die Sorgfaltspflichten durch die Anwender jedoch an ihre Zulieferer weitergegeben wer-

den, sind indirekt auch kleine und mittelgroße Unternehmen betroffen.

Empfindliche Konsequenzen

Zu den Sorgfaltspflichten zählen die Einrichtung eines menschenrechtlichen Risikomanagements und die Durchführung jährlicher sowie anlassbezogener Risikoanalysen, die Festlegung betriebsinterner Zuständigkeiten und die Verabschiedung einer Grundsatzerklärung, die Verankerung von Präventionsmaßnahmen und das Ergreifen von Abhilfemaßnahmen, die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens, die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen und Verfahren sowie interne Dokumentations- und externe Berichterstattungspflichten. Für die behördliche Kontrolle und Durchsetzung ist das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) zuständig, bei Verstößen drohen Konsequenzen wie Zwangs- und Bußgelder.

Auf EU-Ebene treibt die Kommission Pläne für eine europäische Gesetzgebung voran, um die unternehmerische Achtung der Menschenrechte und Einhaltung umweltbezogener Pflichten entlang globaler Wertschöpfungsketten zu verbessern. Bereits am 10. März 2021 haben sich die Abgeordneten im EU-Parlament mit einer deutlichen und fraktionsübergreifenden Mehrheit für einen europäischen Gesetzentwurf ausgesprochen und die Europäische Kommission zu einem Richtlinienentwurf aufgefordert. Ein erster Entwurf der Kommission wird im Herbst 2021 erwartet. Ziel ist es, das Gesetzgebungsverfahren bis 2024 abzuschließen. Nach bisherigem Kenntnisstand sehen die europäischen Pläne deutlich schärfere Regeln als das LkSG vor. Im Vergleich zum LkSG sind ein größerer Anwendungsbereich, weitreichendere umweltbezogene Sorgfaltspflichten und Pflichten jenseits direkter Zulieferer sowie die Einführung der zivilrechtlichen Haftung geplant, um die Rechte von Betroffenen zu stärken.

Für Unternehmen ist die Umsetzung der Gesetzesinitiativen mit einigen Herausforderungen verbunden: Zum einen hat die zunehmende Globalisierung der Liefer- und Wertschöpfungsketten die Komplexität stark erhöht. In der operativen Praxis sind Unternehmen weniger mit Ketten als mit dynamischen



Netzwerken konfrontiert. Gleichzeitig wird erwartet, dass Unternehmen vollständige Transparenz über ihre direkten und indirekten Geschäftspartner schaffen. Das heißt zwar nicht, dass ihnen jeder einzelne Lieferant im Detail bekannt sein muss. Unternehmen sind jedoch im Rahmen einer jährlich sowie anlassbezogen durchzuführenden Risikoanalyse verpflichtet, die menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken in der gesamten Lieferkette zu ermitteln, zu gewichten und zu priorisieren. Nach dem LkSG umfasst die Lieferkette dabei alle Schritte im In- und Ausland, die zur Herstellung der Produkte und der Erbringung der Dienstleistungen erforderlich sind, von der Rohstoffgewinnung bis hin zu der Lieferung an den Endkunden.

Ein Problem dabei: Häufig wollen direkte Vertragspartner keine Transparenz über ihre vorgelagerte Wertschöpfungskette zulassen oder Sub-Lieferanten benennen. Hinzu kommt, dass es bei der Vielzahl möglicher Risiken oder nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte durch die unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten herausfordernd sein kann, ausreichend Informationen zentral verfügbar zu haben, um Risiken bewerten und angemessene Präventionsmaßnahmen festlegen zu können. Am Markt werden zahlreiche digitale Lösungen angeboten, die beim Screening menschenrechtlicher und umweltbezogener Risiken in Wertschöpfungsketten unterstützen. Noch hat sich aber kein standardisiertes Werkzeug etabliert, mit dem Unternehmen alle neuen regulatorischen Anforderungen toolgestützt adressieren könnten. Zudem sorgen unklare Rechtsbegriffe im LkSG sowie die internationale regulatorische Landschaft mit Bezug auf menschenrechtliche Sorgfaltspflichten bei Unternehmen für Unsicherheit darüber, ob alle gesetzlichen Anforderungen ausreichend erfüllt werden.

Proaktive Steuerung

In Deutschland wird mit der juristischen Auslegung des LkSG sowie den geplanten Handreichungen der BAFA zunehmend klarer werden, wie Unternehmen den neuen Anforderungen gerecht werden können. Die Chancen einer gewissenhaften Umsetzung des LkSG werden jedoch weniger darin liegen, die Sorgfaltspflichten einzeln und getrennt von

einander abzuarbeiten. Vielmehr bergen die neuen Anforderungen die Möglichkeit, die Vorteile einer transparenten und verantwortungsvollen Wertschöpfungskette zu nutzen.

Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive können Unternehmen einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Menschenrechtslage entlang von Lieferketten weltweit zu verbessern und internationale Standards für eine sozialverträgliche Weltwirtschaft zu setzen. Damit gestalten sie sowohl die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung mit, das heißt die von den Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedeten 17 Sustainable Development Goals. Gleichzeitig schaffen Unternehmen damit Vertrauen bei ihren Stakeholdern, von Zulieferern über aktuelle sowie zukünftige Mitarbeiter zu Investoren und Kunden – und sichern ihre Reputation.

Darüber hinaus können Unternehmen mit der Einhaltung der Sorgfaltspflichten sicherstellen, weniger Risiken ausgesetzt zu sein. Nicht zuletzt, weil durch die proaktive Steuerung von Transparenz in der Supply Chain die Wahrscheinlichkeit von nicht erkannten Lieferengpässen und Geschäftsunterbrechungen sinkt. Doch auch in Sachen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit gibt es einen klaren Vorteil: Ein proaktiver Umgang und eine angemessene Steuerung dieser Risiken können das Unternehmenswachstum beschleunigen, indem sich das Unternehmen vom Wettbewerb abhebt, eine Vorreiterrolle als verantwortungsvolle Organisation in der eigenen Branche einnimmt, Innovationen schneller identifiziert und bei Unternehmensbewertungen durch Investoren besser abschneidet.

Richtig ist, dass die Umsetzung der Sorgfaltspflichten Ressourcen bindet, die Liste notwendiger Maßnahmen verlängert und möglicherweise schwierige Entscheidungsprozesse auslösen wird. Compliance mit dem LkSG wird jedoch auch Kosten senken, denn sie verstärkt den Anreiz, globale Lieferketten zu digitalisieren und somit nicht nur die Transparenz, sondern auch die Effizienz zu erhöhen. Für Unternehmen sollte somit nicht der Aufwand im Vordergrund stehen, sondern die Vorteile, die mit einer ganzheitlichen Um-

setzung der neuen Anforderungen aus dem LkSG verbunden sind.

Sechs Handlungsfelder

Bestehende Managementsysteme und Berichterstattungsprozesse zahlen bereits auf viele der neuen Anforderungen ein. Für eine effiziente Umsetzung der regulatorischen Vorgaben bedarf es daher in der unternehmerischen Praxis eines strukturierten Ansatzes, für den Unternehmen nicht bei null anzufangen haben. Ein sechsstufiges Vorgehen hat sich dabei bewährt:

1. Identifizieren, bewerten, priorisieren: Zu

Beginn steht die Statuserfassung vorhandener Strukturen sowie die Durchführung der Risikoanalyse: Vorhandene Strukturen im Unternehmen, wie etwa die regelmäßige Überprüfung von Vertragspartnern, eingerichtete Beschwerdemechanismen, Systeme zum Risikomanagement, können für die Erfüllung der Sorgfaltspflichten genutzt werden und sollten auf Lücken im Verhältnis zu den gesetzlichen Anforderungen hin untersucht werden. Dabei steht die Frage im Fokus, welche Anforderungen des LkSG das Unternehmen bereits erfüllt und wo noch Handlungsbedarf besteht. Gemäß dem LkSG haben Unternehmen menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken im eigenen Geschäftsbereich, gegenüber ihren unmittelbaren Zulieferern sowie anlassbezogen gegenüber ihren mittelbaren Zulieferern zu identifizieren, zu bewerten und zu priorisieren. Die Erkenntnisse der Risikoanalyse bilden einen wichtigen Ausgangspunkt für die Entwicklung und Umsetzung wirksamer Maßnahmen zur Prävention, Minderung und Wiedergutmachung von negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte.

2. Definieren und gestalten: Im zweiten

Schritt gilt es, die Menschenrechtsstrategie des Unternehmens sowie angemessene und wirksame Maßnahmen zu definieren, die bei der Einhaltung der Sorgfaltspflichten unterstützen. Dazu ist die betriebsinterne Zuständigkeit festzulegen und durch die Unternehmensleitung eine Grundsatzklärung zu verabschieden, in der sich das Unternehmen zu seiner Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte bekennt und

die Menschenrechtsstrategie darlegt. Auf Basis der Erkenntnisse der Risikoanalyse werden zudem Präventionsmaßnahmen festgelegt, um die im Rahmen der Risikoanalyse identifizierten Risiken angemessen zu adressieren. Mit Hilfe eines Beschwerdeverfahrens ermöglichen Unternehmen Personen, die durch die Geschäftstätigkeit direkt oder indirekt betroffen sind oder Kenntnis von nachteiligen Auswirkungen haben, auf menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken oder Verletzungen hinzuweisen.

3. Verändern und umsetzen: Im dritten Schritt gilt es, unter Berücksichtigung der menschenrechtlichen und umweltbezogenen Erwartungen Maßnahmen umzusetzen. Dazu gehören beispielsweise die Entwicklung und Implementierung geeigneter Beschaffungsstrategien und Einkaufspraktiken, die Einführung von Lieferantenauswahlprozessen, die Neugestaltung von Verträgen, die Durchführung von Schulungen und Weiterbildungen sowie die Durchführung von Kontrollmaßnahmen und die Vereinbarung von sogenannten Corrective Action Plans. Für festgestellte Verletzungen der Sorgfaltspflichten werden zudem Abhilfemaßnahmen ergriffen, um die Verletzung zu verhindern, zu beenden oder zumindest zu minimieren.

4. Überwachen und optimieren: Der Fortschritt in der Umsetzung der Menschenrechtsstrategie im eigenen Geschäftsbereich sowie gegenüber unmittelbaren und mittelbaren Zulieferern ist zu überprüfen. Denn die Kontrolle der Wirksamkeit von umgesetzten Maßnahmen und eingerichteten Beschwerdeverfahren ist ein wichtiges Instrument, um die Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und menschenrechtlichen Auswirkungen besser zu verstehen, den Fortschritt der eigenen Bemühungen zu überwachen sowie Sorgfaltprozesse kontinuierlich zu verbessern. Ein elementares Instrument ist die regelmäßige Überprüfung im eigenen Geschäftsbereich sowie bei Vertragspartnern auf Einhaltung der menschenrechtlichen und umweltbezogenen Anforderungen etwa mit Hilfe von Audits und Bewertungen.

5. Berichten und kommunizieren: Das LkSG fordert nicht nur die interne Dokumentation, sondern auch die externe Berichterstattung. Die effektive Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern spielt eine zentrale Rolle dabei, Transparenz über die unternehmerischen Sorgfaltprozesse herzustellen. Damit dies reibungslos funktioniert, sollten Unternehmen belastbare und effiziente Prozesse zur Informationserfassung sowie interne Kontrollsysteme aufbauen und implementieren.

6. Assurance: Das Vertrauen der Stakeholder steigt, wenn Unternehmen nichtfinanzielle Informationen von unabhängigen Dritten bestätigen lassen. Vor der externen Prüfung sollten Unternehmen die Qualität des eigenen Berichtswesens untersuchen und mögliche Lücken rechtzeitig schließen, um den vertrauensbildenden „Stempel“ zu erhalten.

Es lohnt sich

Auch wenn die Umsetzung der Anforderungen aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz mit Aufwand für Unternehmen verbunden ist: Es lohnt sich. Denn die gewissenhafte Anwendung des Gesetzes führt zu weit mehr als zur Einhaltung von menschenrechtlichen und umweltbezogenen Pflichten in der eigenen Wertschöpfungskette.

Eine transparente Lieferkette sichert Unternehmen eine ganze Reihe von Vorteilen: Sie stärkt das Vertrauen der Stakeholder, reduziert Risiken, beschleunigt das Unternehmenswachstum und senkt die Kosten. Für Unternehmen sollte somit nicht der Umsetzungsaufwand im Vordergrund stehen, sondern die Vorteile, die mit der Erfüllung der regulatorischen Anforderungen aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verbunden sind.

Dr. Jan Herrmann ist verantwortlicher Partner für Procurement und Sustainable Supply Chain im Servicebereich Advisory bei PwC Deutschland.

Mirjam Kolmar ist Senior Managerin im Bereich Sustainability Services bei PwC Deutschland.

