



Fahrplan für das Lieferkettengesetz

Systematische Einführung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG)

Die Einführung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) stellt Unternehmen vor die Herausforderung, Risiken in komplexen Lieferketten systematisiert bewerten zu müssen. Ein fundiertes Verständnis des LkSG und der eigenen Unternehmensstrukturen ermöglicht es, die individuellen Anforderungen zu erkennen und bei deren Umsetzung Synergien zu nutzen.

Hanna Brings, Kristof Briele, Raphael Kiesel, Robert Schmitt

Branchenübergreifend herrscht eine gewisse Orientierungslosigkeit, denn Unternehmen fehlt es an konkreten Vorgaben, Kriterien oder gar Checklisten, wie und in welchem Umfang die Anforderungen des LKSG umzusetzen sind. Gleichzeitig stehen die mittelfristigen Wettbewerbsvorteile auf den ersten Blick außer Verhältnis zum erforderlichen Aufwand bei der Implementierung des LkSG. Das LkSG suggeriert, dass nur Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden (ab dem 1.1.2023) bzw. 1.000 Mitarbeitenden (ab dem 1.1.2024) handeln müssen. Solche unmittelbar betroffenen Unternehmen können ihre Pflichten jedoch nur erfüllen, wenn sie die gesetzlichen Anforderungen

über vertragliche Vereinbarungen auch an (kleinere und daher nicht unmittelbar betroffene) Unternehmen weitergeben. Somit sollten sich alle Unternehmen mit den gesetzlichen Anforderungen befassen – insbesondere dann, wenn sie Geschäftsbeziehungen zu unmittelbar betroffenen Unternehmen unterhalten.

Ziel des LkSG ist es, dass Unternehmen *Sorgfaltspflichten* einhalten. Durch angemessene Prozesse ist sicherzustellen, dass menschenrechts- und umweltbezogene Risiken systematisch erkannt und erforderlichenfalls entgegenwirkende, risikoreduzierende Maßnahmen eingeleitet werden. Dabei müssen Unternehmen nicht garantieren, dass in ihren Lieferketten keine

Menschenrechte oder umweltbezogenen Pflichten verletzt werden, sondern nachweisen können, dass sie die Sorgfaltspflichten in zumutbarer Weise umgesetzt haben.

Risikobasiert und angemessen müssen Maßnahmen sein

Was für das jeweilige Unternehmen zumutbar ist, bestimmt sich danach, welche Handlungen den unternehmensspezifischen Risiken in angemessener Weise entgegenwirken können. Das LkSG gewährt den Unternehmen einen flexiblen *Ermessens- und Handlungsspielraum* bei Bestimmung der Kriterien und der daraus folgenden Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen. Sowohl die Kriterien als auch die

daraus abgeleiteten Maßnahmen sind individuell zu erarbeiten. Dies erfordert zunächst ein systematisches Verständnis für die gesetzlichen Maßstäbe der Zumutbarkeit, insbesondere zum *risikobasierten Ansatz* und zur *Angemessenheit*.

Der risikobasierte Ansatz

Die Sorgfalt hat sich stets am Risiko zu orientieren, dass ein menschen- oder umweltrechtlich geschütztes Rechtsgut verletzt wird. Folglich hat die Bewertung danach zu erfolgen, wo Risiken entstehen und wo bzw. wie sie am effektivsten vermieden bzw. verringert werden können. Die Größe oder der Umsatz eines Lieferanten allein ist daher kein adäquates Kriterium.

Die Angemessenheit

Diese begrenzt die erforderlichen Maßnahmen insoweit, wie deren Umsetzung tatsächlich und mit vertretbarem Aufwand möglich ist. Entscheidend ist daher, branchen- bzw. unternehmensspezifische Risiken zu ermitteln und zu gewichten. Die Bewertung anhand priorisierter Kriterien ermöglicht es, adäquate Präventions- bzw. Abhilfemaßnahmen zu definieren. Eine solche Abstufung entspricht den gesetzlichen Anforderungen, denn die Angemessenheit bestimmt sich, neben dem *Bemühens- und Zumutbarkeitsmaßstab*, auch an der Einflussmöglichkeit auf die Lieferkette. Bei der Gewichtung und Priorisierung der Risiken sind insbesondere zu beachten:

- Art und Umfang der Geschäftstätigkeit,
- Einflussvermögen des Unternehmens auf die Verursacher der Risiken sowie
- Schwere, Umkehrbarkeit und Wahrscheinlichkeit der menschenrechts- und umweltbezogenen Verletzungen.

Unternehmensorientierter Fahrplan für das LkSG

Die im LkSG geforderten Aspekte der Sicherstellung der Sorgfaltspflicht im Unternehmen beinhalten das Risikomanagement, die Risikoanalyse sowie die Definition von Präventions- und Abhilfemaßnahmen. Der folgende Abschnitt zeigt, wie die Einführung eines Risikomanagements gestaltet werden kann und wie dieses in bereits bestehende Unternehmensprozesse

eingebettet wird.

Vorab ist festzuhalten: Bereits die Überlegungen und Entscheidungen im Rahmen der Vorbereitungen sollten fortlaufend und ausführlich dokumentiert werden. Dadurch wird nicht nur die *gesetzliche Dokumentationspflicht* erfüllt. Die Dokumentation dient auch als Grundlage für die *Grundsatzerklärung* und die *Berichterstattung*. Je plausibler die Beschreibung, desto weniger Angriffspunkte entstehen auch bei einer Überprüfung durch die zuständige Behörde (BAFA), denn die Dokumentation ist der wesentliche Nachweis dafür, ob, wie und auf welcher Entscheidungsgrundlage die Sorgfaltspflichten erfüllt wurden. Zudem kann unternehmensintern nachvollzogen werden, ob und inwieweit gegebenenfalls Optimierungsbedarf besteht.

Die Hauptverantwortung zur Einhaltung des LkSG liegt bei der Unternehmensführung, die die Einführung des Risikomanagements als Projekt anstößt. Für die Planung und operative Durchführung des Projekts sollte eine verantwortliche Person benannt werden, die idealerweise bereits Erfahrung in der fachlichen Führung interdisziplinärer Teams hat. Je nach Unternehmen können dies Stabsstellen sein, gerade bei kleineren Unternehmen können aber auch Fachabteilungen wie Qualitätsmanagement oder Einkauf damit betreut werden, da Risikomanagement, Zertifizierungen und Auditierungen bereits ein zentraler Baustein ihrer täglichen Arbeit sind.

Bevor die eigentliche Risikoanalyse gestartet werden kann, sollten vier vorbereitende Schritte durchgeführt werden:

Schritt 1: Prozesse reflektieren

Im ersten Schritt ist das Ziel, den *eigenen Geschäftsbereich* sowie die *Lieferantenstruktur*, bestehend aus unmittelbaren und mittelbaren Lieferanten, zu reflektieren. Ganz allgemein kann dabei analysiert werden, welche Zertifizierungen in der Industrie möglich und üblich sind, welche Probleme in der Industrie, der Region und mit dem Produktportfolio häufig auftreten. Diese Erkenntnisse können dann auf den eigenen Geschäftsbereich und die Lieferantenstruktur übertragen werden. So unterscheiden sich in der Textil- und Elektronikindustrie die tatsächlichen Zertifizierungen (z.B. OCS Textil Zertifizierung und CD-Verfahren für elektrische Produkte) oder die Verstöße ge-

gen Standards bei Arbeitsbedingungen (Textilindustrie in Südasien oder Kinderarbeit in Kobaltminen). Der hier vorgestellte Ansatz kann jedoch in beiden Fällen angewendet werden.

Schritt 2: Kriterien definieren

Im zweiten vorbereitenden Schritt werden auf dieser Wissensbasis *Bewertungskriterien für Lieferanten* und *interne Prozesse* definiert. Da zu einem sorgfältigen Lieferantenmanagement bereits eine Lieferantenbewertung gehört (vgl. ISO 28000), genügt es im Idealfall, die bestehende Bewertungsmatrix zu erweitern. Zu Kriterien wie Lieferzeit, Termintreue, Produktqualität und Preise sollten industriespezifische Kriterien wie Herkunft seltener Erden, Rezyklatanteile oder CO₂-Emissionswerte hinzugefügt werden. Eine wichtige Anforderung dabei ist die ganzheitliche Abdeckung aller kritischen Prozesse und Produkte durch diese Kriterien.

Die unternehmensspezifisch zu bestimmenden Kriterien müssen objektiv gestaltet sein und dabei sowohl geopolitische (z.B. Produktionsstandorte in menschenrechtlich risikobehafteten Ländern) als auch produktbezogene Aspekte (z.B. Herstellung von Lithium-Akkus oder Einsatz gefährlicher Stoffe) abdecken. Subjektive Kriterien beleuchten lieferantenbezogene Aspekte (z.B. das Erreichen einer Zertifizierung, vertrauenswürdige Kommunikation und bisherige Zusammenarbeit). Die Berücksichtigung unterschiedlicher Kriterien stellt eine Abdeckung aller Risiken sicher. Zur Vergleichbarkeit der Kriterien sollten die Erfüllungsstufen einheitlich in Prozent angegeben werden. So lassen sich Minimalwerte standardisieren, Risiken einfacher identifizieren und in Abhängigkeit von Wichtigkeit und Stärke des Verstößes priorisieren.

Schritt 3: Maßnahmen ableiten

Der dritte Schritt beinhaltet die Definition von Präventions- und Abhilfemaßnahmen. Die Maßnahmen sollten zielgerichtet die Ursachen für ein bestimmtes Risiko angehen und können daher abgestuft anhand der zuvor ermittelten Kriterien und Erfüllungsstufen bestimmt werden. Wenn das Risiko aus unzureichenden Informationen resultiert, müssen die Maßnahmen darauf abzielen, den Informationsgrad zu er- »

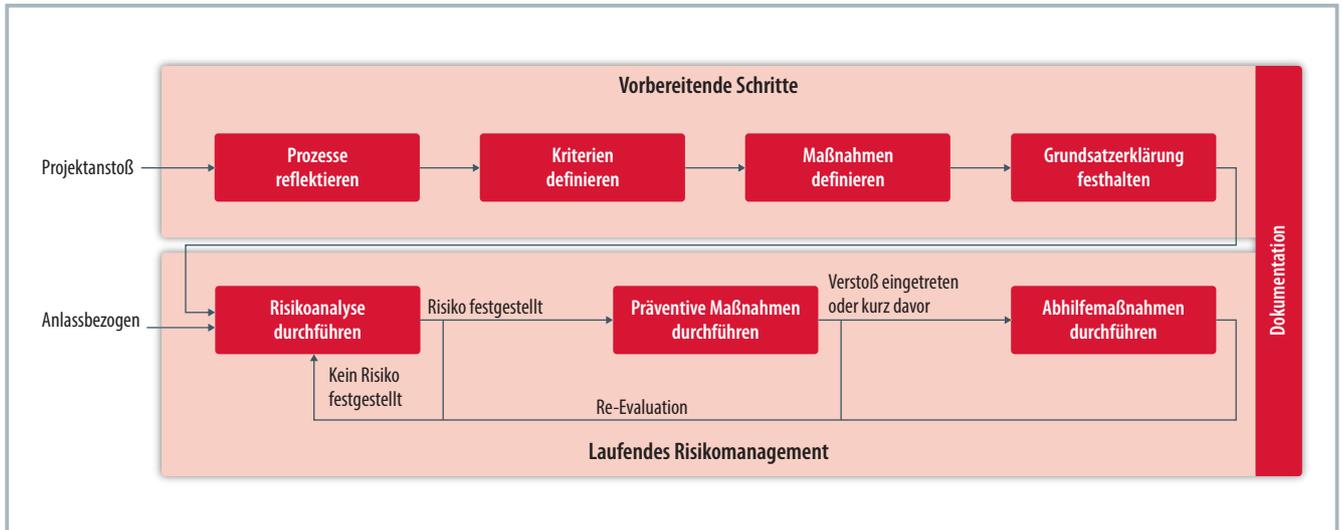


Bild 1. Prozess zur Einführung eines Risikomanagements nach LkSG mit dem übergreifenden Prozessschritt Dokumentation. Quelle: Reuschlaw © Hanser

höhen (z.B. durch Fragebögen, bilaterale Gespräche oder Audits). Ist hingegen das Vertrauen in einen Lieferanten zu niedrig, können als Maßnahmen eine regelmäßige Sichtung von Prozessdokumentationen oder die Einforderung von Zertifizierungen erfolgen.

Schritt 4: Grundsatzerklärung festhalten

Im letzten vorbereitenden Schritt wird die vom Gesetz geforderte *Grundsatzerklärung über die Menschenrechtsstrategie* festgehalten. Die Grundsatzerklärung dient dazu,

die „Erwartungen, die das Unternehmen an seine Beschäftigten und Zulieferer in der Lieferkette richtet,“ zu beschreiben (LKSG, §6). Sie muss eine Beschreibung des Verfahrens enthalten, mit dem das Unternehmen seinen Sorgfaltspflichten nachkommt und umfasst daher das Ergebnis der vorbereitenden Schritte sowie die daraus abgeleiteten prioritären Risiken und Maßnahmen. Die Grundsatzerklärung ist nicht nur für die Nachweispflicht bei Behörden wichtig, sondern vereinheitlicht die Kommunikation und Erwartungshaltungen. Im weiteren Sinne ist sie auch für die Außendarstellung und zur Motivation von Mitarbeitenden nützlich.

Risikoanalyse ist ein fortlaufender Prozess

Die vorbereitenden Schritte und die daraus gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen nun die Durchführung der verpflichtenden Risikoanalyse. Diese ist erstmals einmalig bei Einführung des LkSG und danach jährlich zwingend erforderlich. Davon abweichend kann eine anlassbezogene Risikoanalyse durch die Einführung neuer Produkte, Prozesse oder Lieferanten erforderlich werden. Zusätzlich lösen externe Anlässe, wie etwa politische Entscheidungen oder Meldungen in den Beschwerdesystemen eine Re-Evaluation aus. Wird etwa der Grenzwert für die Emission von Stickstoffdioxiden in der Prozessindustrie (wie in der Anpassung der *TA-Luft 2021* geschehen) angepasst, sind auch die Prozesse und Produkte hinsichtlich *Stand der Technik* und dem *Beitrag zu den Gesamtemissionen* zu

überprüfen und die Bewertungskriterien anzupassen. Somit ist eine

- strukturierte Dokumentation der Bewertungskriterien,
- der Geschäftsprozesse,
- der identifizierten Risiken und definierten Maßnahmen

nicht nur im LkSG gefordert, sondern auch für die Minimierung des Aufwands einer Re-Evaluation unabdingbar. CAQ-Systeme (z.B. plattformbasierte Audit-Managementsysteme) bieten hier eine Möglichkeit, die Informationen zu zentralisieren. Derartige Software stellt nicht nur die rechtlich erforderlichen Informationen bereit, sondern macht auch bereits in Unternehmen verfügbare Informationen nutzbar.

Zur Sorgfaltspflicht innerhalb des Risikomanagements gehört auch, Prozesse auf deren Wirksamkeit und Funktionsweise zu überprüfen. Denn ineffektive oder untaugliche Prozesse werden einer Überprüfung durch die BAFA nicht standhalten.

Ein Risiko und eine passende Maßnahme

Werden in einem Punkt der Lieferkette Risiken identifiziert, sind die in der Vorbereitung der Risikoanalyse definierten Maßnahmen vorzunehmen.

Beispiel: In Folge einer Beschwerde bei einem Automobilzulieferer wird festgestellt, dass die Arbeitsbedingungen in der Herstellung des verarbeiteten Leders gegen die Menschenrechtsstrategie verstoßen. In diesem Fall muss der Automobilzulieferer ein Projekt starten, um menschenrechtsbe-

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Hanna Brings forscht als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Gruppe „Sustainable Insights“ an der Entwicklung von Entscheidungslogiken in Unternehmen.

Kristof Briele ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Gruppe „Sustainable Insights“ und erforscht die kundenseitige Wahrnehmung von Qualitätsmerkmalen.

Raphael Kiesel leitet die Abteilung Quality Intelligence am WZL der RWTH Aachen.

Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt ist Direktor am Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen und Mitglied des Direktoriums am Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie IPT.

Daniel Wuhrmann ist Rechtsanwalt, Partner und Head of Mobility bei reuschlaw Legal Consultants. Er berät und unterstützt Unternehmen bei der Ermittlung und Umsetzung rechtlicher Compliance-Anforderungen.

KONTAKT

Hanna Brings
h.brings@wzl.rwth-aachen.de

zogenen Risiken abzustellen. In dem Projekt werden Verantwortliche benannt um zu kontrollieren, dass die festgelegten Maßnahmen ergriffen werden und innerhalb eines definierten Zeitraums zum Abstellen der Verletzung geeignet sind. Die Kontrolle sollte durch Prüfmechanismen, (z.B. Audits) standardisiert erfolgen. Dabei ist eine enge Zusammenarbeit mit den betroffenen Geschäftsbereichen oder Lieferanten erforderlich, die entlang der Lieferkette vertraglich abgesichert sein muss. Der Automobilzulieferer sollte das Projekt demnach in enger Kooperation mit dem Lieferanten des Leders durchführen, um den Erfolg der Maßnahmen abzusichern und ggf. einen Lieferantenwechsel in Erwägung ziehen zu können.

Bei der Festlegung der konkreten Maßnahmen ist die Abstufung anhand des Angemessenheitsgrundsatzes zu berücksichtigen:

- Bei *leichten Risiken* kann es ausreichen, weitere Informationen z.B. in Form von Fragebögen bei der Fachabteilung oder dem Lieferanten anzufordern, um das Risiko konkret bewerten und beobachten zu können.
- *Mittelschwere Risiken* können etwa Schulungen begründen: Interne Schulungen eigener Mitarbeitenden sollten in die Onboarding-Maßnahmen und regelmäßigen Schulungspläne integriert werden. Schulungen von Lieferanten können in den Lieferanten-Auswahlprozess sowie die Lieferantenbetreuung implementiert werden.
- Den Abbruch der Geschäftsbeziehungen – das letzte Mittel – sieht das LkSG nur bei „*sehrschwerwiegenden*“ Verstößen vor, wenn bereits andere Maßnahmen „keine Abhilfe bewirkt“ haben und „keine anderen milderen Mittel zur Verfügung stehen“.

Chancen der digitalen Risikoanalyse (LkSG, §7)

Mit den dargestellten Schritten kann den Anforderungen des LkSG mithilfe bekannter Methoden und bereits bestehender Organisationsstrukturen in Unternehmen Folge geleistet werden. Der projektorientierte Aufbau ermöglicht es, die Anforderungen des LkSG bereits in die bestehenden Prozesse zu integrieren und gleichzeitig mithilfe der strukturierten Dokumentation Optimierungspotenziale im eigenen Unternehmen zu erheben. Durch das Vorgehen können Prozesse transparent, standardisiert und resilient gestaltet und durch Synergieeffekte zusätzlich eine positive Außenwirkung erzeugt werden. Letztendlich stellt die Digitalisierung die Chance dar, die notwendigen Informationen zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten mit wenig zusätzlichem Aufwand bereitzustellen und zu evaluieren. ■

ANZEIGE

Die Game Changer bei Aus- und Weiterbildungen

Unsere Arbeitswelt hat sich in den vergangenen zwei Jahren zwar stark verändert, dennoch oder gerade deswegen ist die Förderung von Mitarbeiter*innen entscheidender denn je. Wissen, Kompetenzaufbau und Fortbildung sind besondere Game Changer. „Letztendlich ist bei jeder Ausbildung wichtig, dass diese praxisnah und nutzenorientiert angelegt ist. Sie sollte immer auf einen langfristigen Kompetenzaufbau abzielen“, betonen die qualityaustria CEOs Christoph Mondl (rechts) und Werner Paar (links).

Zukunft aktiv gestalten

Bei Aus- und Weiterbildungen ist es wichtig, stets am Puls der Zeit zu sein und auf Aktualität zu achten. Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung (CSR) oder Kreislaufwirtschaft sind nur einige der gefragten Themenfelder. Bereits 2021 hat qualityaustria die Initiative „Circular Globe“ ins Leben gerufen, die sich u. a. auf Wissensvermittlung in Bezug auf

Kreislaufwirtschaft und deren Vorantreiben in Betrieben fokussiert.

Für viele Betriebe ist auch die Digitalisierung eine Herausforderung. Schlüsselkräfte in diesen Bereichen sind schwer zu finden. Analytics jeglicher Art, also die Auswertung der stetig wachsenden Datenmengen in den Unternehmen, werden immer wichtiger. Es gilt, sich das notwendige Know-how anzueignen, um Daten entspre-

chend zu interpretieren sowie visualisieren zu können.

Gerade in der virtuellen Welt haben viele Unternehmen noch keinen barrierefreien Zugang. Zwar sieht die Gesetzgebung dies für bestimmte Behörden und Unternehmen zwingend vor, dennoch herrscht hier großer Aufholbedarf.

Weiterbildung am Puls der Zeit

Quality Austria erweitert das Angebot an Aus- und Weiterbildungen laufend. So befinden sich aktuell neben den „Dauerbrennern“ in Bereichen wie Qualität, Umwelt und Sicherheit auch viele neue Seminare – darunter Themen wie Digital Economy, Web Accessibility, CSR/ESG oder Krisenmanagement – im Portfolio. Das Angebot wird für den größtmöglichen Nutzen stets um neue Impulse erweitert.

.....
Möchten Sie dazu mehr erfahren?
 Besuchen Sie uns unter
www.qualityaustria.com!

