

Unternehmerische Sorgfaltspflichten

Verantwortungsvolles Management der Lieferkette in der Praxis

Leitfaden des Expertenkreises Nachhaltigkeit



Der
Mittelstand.
BVMW

Bundesverband mittelständische Wirtschaft
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

1. Was ist ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement?

1.1 Begriffsbestimmung: Nachhaltige Beschaffung und Lieferkettenmanagement

Die planetaren Grenzen gelten für uns alle – eine Neuausrichtung unserer Wirtschaftsweise ist zwingend notwendig, um den Klimawandel zu stoppen und ein menschenwürdiges Leben für alle sicherzustellen. Die Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung gibt den globalen Kurs vor. Es gilt, niemanden zurückzulassen, solidarisch miteinander zu arbeiten und zu leben und die Ressourcen der Erde nicht länger zu verschwenden, sondern in Kreisläufen zu erhalten, damit wir zukünftigen Generationen einen lebensfähigen Planeten hinterlassen. Unternehmen und insbesondere deren Einkaufsorganisationen spielen für die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele eine wesentliche Rolle. Der BVMW ist aktiver Begleiter dieses Transformationsprozesses und seit dem Jahr 2020 offizielles Mitglied des United Nations Global Compact, dessen zehn Prinzipien als handlungsleitend für die nachhaltige Ausrichtung der Wirtschaft sind. Mit dem vorliegenden Leitfaden möchten wir Unternehmerinnen und Unternehmern eine Orientierungshilfe geben und konkrete Maßnahmen aufzeigen, wie die Nachhaltigkeitsprinzipien der Vereinten Nationen in die Unternehmensphilosophie und den Arbeitsalltag übertragen werden können.

Die Bereiche Beschaffung und das dazugehörige Lieferkettenmanagement gehören historisch betrachtet zu den unterstützenden Unternehmensfunktionen. Beschaffungsverantwortliche werden insbesondere für die Reduktion von Kosten, Schnelligkeit und Qualität im Einkauf benötigter Produkte und Dienstleistungen zur Gewährleistung von Versorgungssicherheit verantwortlich gemacht. Während größere Unternehmen Ihre Einkaufsabteilung bereits strategisch ausrichten und mit digitalen Lösungen unterstützen, um maximale Effizienz zu erreichen, kämpfen der Mittelstand und kleinere Betriebe oft noch mit den täglichen Herausforderungen des operativen Einkaufs. Die Digitalisierung schreitet auch hier voran, doch viel Zeit, um sich weiteren strategisch relevanten Themen wie z.B. Nachhaltigkeit zu widmen, bleibt oftmals nicht. Dabei ist die Implementierung einer nachhaltigen Beschaffung entscheidend für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und insbesondere im Hinblick auf das geplante Sorgfaltspflichtengesetz absolut notwendig.

Nachhaltigkeit in der Beschaffung und in Lieferketten umfasst stets das Management der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Folgen unternehmerischen Handelns entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Produkten und Dienstleistungen – beginnend beim Rohstoff bis hin zum Nutzungsende und der Entsorgung bzw. Wiederverwertung. Die ISO definiert eine nachhaltige Beschaffung als eine „[...] Beschaffung, die die bestmöglichen Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft über den gesamten Lebenszyklus hat. [...]“ (ISO 20400:2017).

Gute Unternehmensführung (Sustainable Leadership) ist unerlässlich, damit die Leistung der Beschaffungsfunktion nicht länger an reinen Kosteneinsparungen gemessen wird, sondern mit der Rückendeckung der Geschäftsleistung und einer individuellen Nachhaltigkeitsstrategie ihre vollen Potentiale als Schlüsselfunktion im Unternehmen entfalten kann.

1.2 Vorteile einer nachhaltigen Beschaffung und Lieferkette

Die klassischen Bedenken hinsichtlich nachhaltigen Wirtschaftens sind oftmals, dass dies mit höheren Kosten einhergeht. Die Entwicklung neuer Produkte, die Digitalisierung, Marketingmaßnahmen u.v.m. sind stets mit Investitionen verbunden. Warum werden Investitionen dann beim Thema Nachhaltigkeit so hinterfragt? Zumal die Prinzipien des Ehrbaren Kaufmanns seit jeher faires Wirtschaften verlangen. Von den ethischen Aspekten einmal abgesehen, bietet die Implementierung einer nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvoller Lieferketten zahlreiche Vorteile für Unternehmen.

Vorteile in der Kostenbetrachtung

Die finanziellen Vorteile werden oftmals unterschätzt. Schon im Rahmen erster Maßnahmen stellen sich meist deutliche finanzielle Einsparungen ein, beispielsweise bei der Umstellung auf innovative Energiekonzepte. Beschließt man dann im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung, gezielt Kreislaufwirtschaft zu unterstützen und etwa mehr zu mieten, statt zu kaufen, kommen weitere Einsparungen hinzu. Grundsätzlich sollten nach Möglichkeiten immer die Lebenszykluskosten betrachtet und miteinander verglichen werden, um nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Definieren Sie in Ihrem Unternehmen beispielsweise einen

internen CO₂-Preis, um externe Effekte (z.B. Umweltschäden) zu internalisieren und sie auf diese Weise für ihre Beschaffungsentscheidungen messbar zu machen. Das Weltwirtschaftsforum (WEF) hat in einer Studie ermittelt, dass Unternehmen zwischen 9 und 16 Prozent an Kosten einsparen können, wenn sie nachhaltig beschaffen. Auch das Öko-Institut hat in einer vom Berliner Senat beauftragten Untersuchung die Beschaffung von 15 Produktgruppen & Dienstleistungen anhand der Lebenszykluskostenbetrachtung verglichen. Dabei waren in 10 der 15 Fällen die umweltfreundlichen Produkte günstiger als die konventionellen. Auch auf alle 15 Fälle gerechnet, konnten noch immer Einsparungen von 3,8 Prozent ermittelt werden – hinzu kamen noch CO₂-Einsparungen von 47 Prozent.

Nicht unterschätzt werden sollten auch die positiven Auswirkungen auf die Vertriebsleistung. Das WEF stellte fest, dass Unternehmen mit einer nachhaltigen Beschaffung zwischen 5 und 20 Prozent höhere Umsätze erzielen. Konsumenten und auch Geschäftskunden sind zunehmend sensibilisiert und informiert. Gerade im B2B Umfeld und aufgrund der Debatte um unternehmerische Sorgfaltspflichten werden verantwortungsvolle Unternehmen für das eigene Lieferantenportfolio immer interessanter.

Eine weitere entscheidende Rolle spielen die Finanzmärkte. Es ist zu erwarten, dass Banken Ihre Kredite zukünftig stärker an Nachhaltigkeitskriterien knüpfen, als dies bisher der Fall war. Auch Privatinvestoren fordern zunehmend mehr Engagement für Umwelt und Gesellschaft von Ihren Beteiligungen ein. Die Deckung des Kapitalbedarfs kann durch vergünstigte Konditionen somit für verantwortungsvolle Unternehmen leichter werden.

Vorteile im Risikomanagement

Insbesondere die CoVid-19 Pandemie hat gezeigt, dass nachhaltige Lieferketten resilienter sind und wie entscheidend es ist, für Transparenz in den Lieferketten zu sorgen. Im Rahmen der Globalisierung sind weniger wertschöpfende Tätigkeiten zunehmend in den globalen Süden verlagert worden. Ein Outsourcen von Risiken, Lieferanten und Vorlieferanten und die damit einhergehende Intransparenz wurden in der Krise zum Boomerang. Schlechte Arbeitsbedingungen und fehlende Arbeitsschutzmaßnahmen stellen zusätzlich ein Risiko für Unternehmen dar. Missstände werden durch die zunehmende Digitalisierung schneller öffentlich und sorgen für Empörung und einen Vertrauensverlust der Kunden und Konsumenten. Doch auch Qualitätsverluste und Produktionsausfälle durch überarbeitete, kranke oder nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter sind die Folge. Unternehmen sollten die Art ihrer Zusammenarbeit mit Lieferanten grundsätzlich überdenken und insbesondere in Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung investieren, um einen auch in Krisenzeiten verlässlichen, stabilen und motivierten Partner aufbauen und halten zu können. Eine komplette Verlagerung der Lieferketten

nach Deutschland bzw. Europa mag auf den ersten Blick vielleicht sinnvoll erscheinen, ist jedoch keine nachhaltige Lösung, wenn man den Verlust der Arbeitsplätze und die möglicherweise bereits verursachten Umweltschäden betrachtet. Integrieren Sie daher umwelt- und menschenrechtliche Risiken in ihr Risikomanagement und beugen Sie damit Reputationsschäden, Qualitätsverlusten und Lieferausfällen vor.

Vorteile in der Unternehmenswahrnehmung

Eine positive Imagewirkung ist der oft stärkste Motivationsfaktor für nachhaltiges Wirtschaften. Dies hat jedoch in der Vergangenheit immer wieder dazu geführt, dass sich Unternehmen mit Vorwürfen des „Green Washings“ konfrontiert sahen. Das Weltwirtschaftsforum bestätigte in seiner Studie, dass eine nachhaltige Beschaffung zu einer Steigerung der Markenbekanntheit zwischen 15 und 30 Prozent beitragen kann. Um diese Potentiale zu nutzen und als wirklich nachhaltig wahrgenommen zu werden, bedarf es aber mehr als nur einer Spende an gemeinnützige Organisationen oder Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter. Der große Hebel nachhaltigen Wirtschaftens liegt in der Beschaffung und in der Lieferkette. Ob ein Unternehmen Nachhaltigkeit wirklich verstanden hat und ernsthaft danach ausgerichtet ist, kann man anhand der gelebten Beschaffungsprozesse erkennen. Ein vom CSR-Manager verfasster Nachhaltigkeitsbericht sollte dies unbedingt berücksichtigen und einen international akzeptierten Standard verwenden. In der Kommunikation sollte der Fokus auf die wesentlichen Themen gelegt werden, die ein Unternehmen im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie mit seinen internen und externen Stakeholdern definiert. Transparenz ist auch hier entscheidend, um von genannten positiven Effekten profitieren zu können.

Vorteile im Personalwesen

Der Fachkräftemangel im Zuge des demografischen Wandels macht es für Unternehmen zunehmend schwer, geeignetes Personal zu finden. Durch ein ernsthaftes Nachhaltigkeitsengagement, welches sich durch alle Bereiche und Hierarchieebenen zieht, lassen sich nicht nur Mitarbeiter besser im Unternehmen halten, sondern auch leichter neue Mitarbeiter gewinnen. Insbesondere für die jüngere Generation ist eine Tätigkeit mit Purpose, also mit Sinn und positiver Wirkung, oft die erste Wahl bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber.

1.3 Die Rolle des Einkaufs

Eingangs wurde bereits das klassische Beschaffungsdreieck (Kosten, Zeit, Qualität) beschrieben, in dem sich Einkauf und Lieferketten bewegen. Anreize, die an das Erreichen von Einsparungszielen gekoppelt sind, können nicht zu einer Neuausrichtung im Sinne einer nachhaltigen

Beschaffung beitragen. Berücksichtigt man außerdem, dass das Berufsbild des Einkäufers erst in den vergangenen Jahren wirklich definiert und in Ausbildungs- bzw. Studienordnungen integriert wurde und dass in der Betriebswirtschaft Nachhaltigkeit lange Zeit keine Berücksichtigung fand, so wird schnell klar, warum in vielen Unternehmen eine nachhaltige Beschaffung noch keinen Einzug gefunden hat.

Mit zunehmendem Wissen über wesentliche Hebel für ökologische und soziale Beschaffungsmaßnahmen wird sehr schnell deutlich, welche entscheidende Rolle der Einkauf für die nachhaltige Entwicklung unserer Wirtschaft spielt. Zu oft wird dem Endkonsumenten die alleinige Verantwortung im Rahmen seiner Kaufentscheidungen zugesprochen. Doch der Einkauf in Unternehmen trifft tagtäglich Kaufentscheidungen in einem viel größeren Ausmaß. So berichtet z.B. der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik, dass seine knapp 10.000 Mitglieder in Deutschland über ein Beschaffungsvolumen von 1,25 Billionen Euro jährlich verfügen. Der Einkauf ist Multiplikator und kann mit seiner Nachfrage erheblich zur Förderung nachhaltiger Geschäftsmodelle beitragen. Mehr als 450 Millionen Menschen sind in globalen Lieferketten tätig. Rechnet man deren Familien, die ebenfalls von diesem Arbeitseinkommen abhängen, hinzu, so kann der Einkauf mit nachhaltigen Beschaffungsentscheidungen und der Förderung existenzsichernder Löhne das Leben von circa 2 Milliarden Menschen positiv beeinflussen, was etwa einem Viertel der Weltbevölkerung entspricht.

1.4 Stakeholder des Einkaufs

Um eine nachhaltige Beschaffungsstrategie und geeignete Umsetzungsmaßnahmen zu erarbeiten, sollte der Einkauf stets den Blick weiten und die Bedürfnisse seiner Stakeholder gezielt einbinden. Stakeholder, sogenannte Anspruchsgruppen, sind Gruppierungen, die vom Handeln des Unternehmens bzw. seiner Folgen direkt oder indirekt beeinflusst werden oder auch selbst Einfluss darauf haben. Mit der kontinuierlichen Beteiligung und dem konstruktiven Austausch von Stakeholdern kann ein Unternehmen und insbesondere der Einkauf besser verstehen, welche Auswirkungen seine Aktivitäten haben und wie diese verbessert werden können. Gemeinsam werden so die vertretbaren Grenzen für Umwelt und Gesellschaft abgesteckt und relevantes Wissen ausgetauscht. Dieser ganzheitliche Ansatz verhilft somit dem Einkauf, die richtigen, weil wesentlichen Themen zu priorisieren und somit

mehr Glaubwürdigkeit in seinem Nachhaltigkeitsengagement zu erlangen. Dabei unterscheidet man in der Praxis zwischen internen und externen Stakeholdern.

Interne Stakeholder des Einkaufs sind alle Unternehmensbereiche, die als interne Kunden vom Einkauf versorgt oder durch ihn beeinflusst werden. Dies umfasst die Geschäftsleistung, den Vertrieb und das Marketing ebenso wie die Personal-, Rechts- und Finanzabteilung. Aber auch das Qualitätsmanagement, die Produktentwicklung sowie nicht zu vergessen die CSR-Abteilung, falls vorhanden, fallen unter den Begriff der internen Stakeholder. Auch den Betriebsrat sollten Sie zeitnah einbinden. Externe Stakeholder des Einkaufs sind die Lieferanten, aber z.B. auch Mitbewerber, Umwelt- und Sozialverbände (NGOs), Hochschulen, Forschungseinrichtungen und auch Wirtschafts- und Branchenverbände sowie öffentliche Einrichtungen.

Es bedarf einiges an Vorbereitung, die geeigneten Ansprechpartner zu recherchieren, eine gute Balance zwischen den Stakeholdern zu finden und diese dann z.B. für einen Stakeholder-Dialog im Einkauf einzuladen. Gemeinsam können dann Risiken und Chancen für Beschaffungskategorien und -märkte sowie Lieferanten identifiziert und priorisiert werden. Der Aufwand lohnt sich.

1.5 Nachhaltigkeit, Compliance und Governance

Nicht unerwähnt sollte bleiben, welche Rolle Compliance im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit einnimmt. Compliance ist definiert als das Einhalten von Regeln, Normen und Gesetzen. Insbesondere legal Compliance ist daher etwas, was für alle Unternehmen absolut selbstverständlich sein muss. Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung von Unternehmen geht stets über das gesetzliche Maß hinaus und findet freiwillig statt. Wenn sich Organisationen freiwillig mehr engagieren und konkrete Umsetzungsmaßnahmen z.B. interne Richtlinien für mehr Nachhaltigkeit verabschieden, dann sollte dabei auch immer überlegt werden, wie man die Einhaltung dieser Maßnahmen sicherstellt. Eine einfache Vorgabe von oben (Top-Down-Ansatz) wird dabei nicht ausreichen, um Mitarbeiter und Geschäftspartner in genügendem Maße zu motivieren. Sie sollten daher stets ein umfangreiches Change-Management mit geeigneten Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen einplanen.

2. Unternehmerische Sorgfaltspflichten

2.1 VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte

Der Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen hat im Juni 2011 die sogenannten VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verabschiedet. Diese wurden zuvor in mehrjährigen Forschungs- und Abstimmungsprozessen mit dem Ziel erarbeitet, gemeinsame Grundregeln zu definieren, um sowohl seitens der Politik als auch seitens der Wirtschaft die Einhaltung der Menschenrechte weltweit sicherzustellen.

Die Leitprinzipien basieren auf insgesamt drei Säulen:

- I. Der Pflicht des Staates zum Schutz der Menschenrechte („protect“)
- II. Der Unternehmensverantwortung zur Achtung der Menschenrechte („respect“)
- III. Dem Zugang zur Abhilfe bei einem Verstoß gegen die Menschenrechte („remedy“)

Weiter konkretisiert wurden diese drei Ansätze mit insgesamt 31 handlungsleitenden Prinzipien, die heute als internationaler Bezugsrahmen für das Engagement zahlreicher Organisationen wie z.B. OECD, IFC, EU u.a. dienen.

Um basierend auf diesen VN-Leitprinzipien eine erfolgreiche Umsetzung voranzutreiben, wurden die Staaten aufgefordert Nationale Aktionspläne (NAP) für Wirtschaft und Menschenrechte zu entwickeln. 2013 hat sich auch Deutschland verpflichtet, die Umsetzung der VN-Leitprinzipien mit einem solchen NAP zu beginnen. Unter Federführung des Auswärtigen Amtes ist mit Beteiligung verschiedener Bundesministerien, aber auch Vertretern von Wirtschaftsverbänden, NGOs, Gewerkschaften und weiterer beratender Mitglieder ein umfassender NAP entstanden.

2.2 Der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte

2016 verabschiedete die Bundesregierung den Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte. Dieser verzichtete zunächst auf eine Verschärfung der Gesetzgebung und setzte auf freiwilliges Engagement der Unternehmen. Für Praxisnähe sollten dabei insbesondere

die 5 Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht garantieren:

- I. Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte
- II. Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte
- III. Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen
- IV. Berichterstattung
- V. Beschwerdemechanismus

Es wurde vereinbart, dass die Umsetzung dieser Maßnahmen durch die Unternehmen ab 2018 jährlich überprüft wird. Als Ziel wurde eine Umsetzungsquote von 50% vereinbart. Bei Nichterfüllung dieser Quote behielt sich die Bundesregierung weitere Schritte bis hin zu gesetzlichen Regulierungen vor und verankerte dies verbindlich im Koalitionsvertrag. Bei der letzten Überprüfung im Jahr 2020 konnten leider nur weniger als 20% der untersuchten Unternehmen eine geeignete Umsetzung nachweisen. Damit begannen die zahlreichen Diskussionen um ein deutsches Sorgfaltspflichtengesetz, welches Gegner als nationalen Alleingang kritisierten und Befürworter als Gelegenheit für eine europaweite Blaupause für das geplante Europäische Gesetzgebungsverfahren.

2.3 Internationale Gesetzeslage

Bereits heute gibt es auf nationaler wie auf internationaler Ebene zahlreiche gesetzliche Regelungen, um die Wahrung der Menschenrechte zu gewährleisten. Dazu zählen u.a.:

- USA: Dodd-Frank Act zu Konfliktmineralien
- California Transparency in Supply Chains Act: Berichte über Maßnahmen gegen Sklaverei
- EU: Holzhandelsverordnung
- UK Modern Slavery Act 2015
- Frankreichs Loi de Vigilance: Überwachungs- und Berichtspflicht
- EU: CSR-Berichtspflichtenrichtlinie
- Australien: Modern Slavery Act 2018
- Niederlande: Wet Zorgplicht Kinderarbeid
- Schweizer Konzernverantwortungsinitiative
- Österreich: Entwurf eines Sozialverantwortungsgesetzes für die Textilbranche
- EU-Verordnung zu Konfliktmineralien

(Quelle: Grabosch, R., Friedrich Ebert Stiftung (2019), Unternehmen und Menschenrechte)

Von einem nationalen Alleingang kann also nicht gesprochen werden. Dennoch ist eine einheitliche Regelung mindestens auf EU-Ebene mit Sicherheit erstrebenswert, um unnötige Bürokratie und nationale Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden.

2.4 Lieferkettengesetz in Deutschland

Im Juni 2021 hat sich der Deutsche Bundestag auf ein Lieferkettengesetz geeinigt. Ziel ist es, den Schutz der Menschenrechte in globalen Lieferketten zu verbessern. Es geht nicht darum, überall in der Welt deutsche Sozialstandards umzusetzen, sondern um die Einhaltung grundlegender Menschenrechtsstandards wie des Verbots von Kinderarbeit und Zwangsarbeit. Um dies zu erreichen, werden in dem Gesetz Anforderungen für die Sorgfaltspflichten von Unternehmen definiert. Ab dem Jahr 2023 gilt das Lieferkettengesetz zunächst für Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – das betrifft rund 700 Unternehmen in Deutschland. Ab 2024 wird das Gesetz auf die etwa 900 Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erweitert. Nach 2024 soll der Anwendungsbereich des Gesetzes überprüft werden. Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle wird die Durchsetzung des Gesetzes gewährleisten. Es wird ein Berichtsverfahren aufbauen, auf dessen Grundlage die Kontrolle der Unternehmen sichergestellt werden soll.

Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten gelten insbesondere für:

- Leben
- Gesundheit
- Gerechte und günstige Arbeitsbedingungen
- Ein angemessener Lebensstandard
- Kinderschutz
- Freiheit von Sklaverei, Leibeigenschaft, Zwangs- oder Pflichtarbeit
- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- Schutz vor Folter und grausamer, unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung

Auch umweltbezogene Pflichten wurden in das Gesetz aufgenommen, jedoch in sehr begrenztem Ausmaß und insbesondere zum Schutz vor den negativen Folgen einer Quecksilberemission oder vor den negativen Folgen von persistenten organischen Schadstoffen.

Die Sorgfaltspflichten finden Anwendung sowohl für den eigenen Geschäftsbereich, d.h. jedes Handeln zur Erreichung des Unternehmensziels (jeder Standort im In- und Ausland), als auch für die Lieferkette von der Gewinnung der Rohstoffe bis zur Lieferung an den Endkunden. Das heißt für das:

- Handeln des Unternehmens im eigenen Geschäftsbereich
- Handeln eines Vertragspartners (unmittelbarer Zulieferer)
- Handeln weiterer Zulieferer (mittelbarer Zulieferer) bei Anzeichen von Verstößen

Ob das Unternehmenshandeln angemessen ist, wird nach verschiedenen Kriterien bewertet: nach Art und Umfang der Geschäftstätigkeit, dem Einflussvermögen des Unternehmens auf den unmittelbaren Verursacher, der Schwere der Verletzung und der Umkehrbarkeit der Verletzung sowie der Wahrscheinlichkeit des Verletzungseintritts. Eine zivilrechtliche Haftung ist nach derzeitigem Entwurf nicht geplant, stattdessen drohen Bußgelder bei Verstößen und ein bis zu 3-jähriger Ausschluss von öffentlichen Vergabeverfahren. Als überwachende Kontrollbehörde ist die Bundesanstalt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle vorgesehen.

Bemerkenswert ist, dass im Referentenentwurf die Rolle des Einkaufs und nachhaltiger Beschaffungsstrategien und -prozesse explizit benannt wird. Hingegen geht die Haftungsregelung vielen Beteiligten nicht weit genug, zumal sich diese nur auf die direkten Lieferanten bezieht, ergänzt um diejenigen Lieferanten, zu denen Risiken bekannt sind. Dies ist ein klarer Rückschritt im Vergleich zu den Vereinbarungen des Nationalen Aktionsplans und seiner bereits angesprochenen fünf Kernelemente, die nun im nachfolgenden Teil detaillierter vorgestellt werden sollen.

3. Umsetzung der fünf Kernelemente – Vom Papier in die Praxis

Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre Lieferkette

Bevor Sie mit der Umsetzung der fünf Kernelemente starten, verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre Lieferkette: welche Produkte und Dienstleistungen bieten Sie an? Mit welchen Lieferanten arbeiten Sie zusammen? Kennen Sie die Betriebe bereits gut oder waren Sie noch nie vor Ort? In welchen Ländern lassen Sie produzieren? Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen im Lieferkettenmanagement? An welchen Stellen ist Ihnen das Thema Nachhaltigkeit schon einmal in der Lieferkette begegnet?

Visionen und Ziele Ihres eigenen nachhaltigen Lieferkettenmanagements erarbeiten

Entwickeln Sie eine Vision für Ihr nachhaltiges Lieferkettenmanagement und damit ein motivierendes und kraftvolles Bild von der Zukunft Ihrer Lieferkette. Eine solche Vision ist handlungsleitend und sinnstiftend. Aus ihr werden Ziele, Strategien und Maßnahmen abgeleitet. Damit ist sie richtungsleitend für alles, was Sie im Bereich Nachhaltigkeit in Ihrer Lieferkette erreichen möchten. Eine Vision erarbeiten Sie möglichst nicht allein, sondern partizipativ in einem diversen Team. Je stärker die Geschäftsführung und weitere Abteilungen wie der Einkauf, die Produktentwicklung oder auch das Marketing-Team involviert sind, desto leichter wird eine Vision auch umzusetzen sein.

- Beschreibung des Verfahrens, wie das Unternehmen seiner menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfalt nachkommt,
- Erwartungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner und Kunden,
- Art der Einbindung von (betroffenen) Stakeholder im Rahmen von Sorgfaltsprozessen.

Was ist beim Prozess der Erstellung einer Grundsatz-erklärung zu beachten?

Die Grundsatzerklärung sollte auf höchster Unternehmens-ebene beschlossen werden. Bei der Gestaltung sollten diejenigen Abteilungen und Personen eingebunden werden, die später für die Umsetzung der Erklärung verantwortlich sind. Denken Sie dabei nicht nur an die CSR-Abteilung, sondern auch an andere Akteure wie den Einkauf oder die Produktentwicklung, die Einfluss auf die Lieferketten Ihres Unternehmens haben. Nehmen Sie auch Kontakt zu externen Akteuren wie Gewerkschaften, NGOs und Ihren Lieferanten auf und diskutieren Sie mit diesen Partnern relevante Fragen ihrer Grundsatzerklärung.

Nach Finalisierung der Grundsatzerklärung kommunizieren Sie diese öffentlich und teilen Sie sie mit Angestellten und Geschäftspartnern.

3.1 Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte

Was beinhaltet eine Grundsatzerklärung?

Verschaffen Sie sich nach einer detaillierten Bestandsaufnahme und der Entwicklung einer Strategie einen Überblick über bereits bestehende Unternehmensgrundsätze wie Leitbilder, Verhaltenskodizes oder Richtlinien. Die Verabschiedung einer Grundsatzerklärung ist Inhalt des ersten Kernelements des Nationalen Aktionsplans. Durch sie wird vorgegeben, wie das Unternehmen verantwortungsvolles Handeln definiert und leben möchte. Folgende Aspekte sollte eine Grundsatzerklärung abdecken:

- eine Selbstverpflichtung bezüglich eigener Aktivitäten,
- alle sozialen, ökologischen und Compliance Themen, die in den OECD Leitsätzen angesprochen werden,
- Umgang mit sektorspezifischen Risiken und welchen Standards sich das Unternehmen verpflichtet,

3.2 Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte

Was beinhaltet eine Risikoanalyse?

Menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken zu ermitteln und zu priorisieren stellt das Herzstück der unternehmerischen Sorgfaltspflicht dar. Zunächst sollten Sie sich mit der Reichweite und Methodik der Risikoanalyse beschäftigen. Wie standardisiert möchten Sie eine Analyse durchführen? Möchten Sie nur quantitative Daten erheben oder auch qualitative? Möchten Sie Stakeholder und Betroffene interviewen oder kommt nur eine Literaturrecherche in Frage?

Die Risikoanalyse sollte bekannte Branchenrisiken in den Fokus nehmen und regelmäßig durchgeführt und doku-

mentiert werden. Branchenrisiken in der Bekleidungs- und Schuhwarenbranche sind bspw. folgende (nach OECD): Kinderarbeit, Diskriminierung, Zwangsarbeit, Arbeitsschutz, Verletzung des Rechts von Arbeitskräften auf Gründung von und Beitritt zu Gewerkschaften sowie Tarifverhandlungen, Nichteinhaltung von Mindestlöhnen und existenzsichernden Löhnen, gefährliche Chemikalien, Wasserverbrauch, Wasserverschmutzung, Emission von Treibhausgasen, Bestechung und Korruption. In der Risikoanalyse sollten Sie sich neben Produktrisiken auch auf länderspezifische Risiken konzentrieren. Darüber hinaus sollten Risikofaktoren der Beschaffung und des Geschäftsmodells betrachtet werden.

Aus dieser Risikoanalyse leiten sich weitere Maßnahmen und Inhalte der Kommunikation ab.

Wie werden Risiken priorisiert?

Haben Sie alle Risiken erfasst, geht es nun um eine Priorisierung anhand der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens und der Schwere eines möglichen Schadens. Die Schwere definiert sich durch den Grad der negativen Auswirkungen, das Ausmaß (Zahl der betroffenen Personen) und die Unumkehrbarkeit (sind Schäden reversibel?). Bei der Bewertung der Risiken sollten auch externe Stakeholder und Betroffene involviert werden.

Vorlagen und Praxistipps für Risikoanalysen finden Sie beim KMU-Kompass (<https://kompass.wirtschaft-entwicklung.de/sorgfalts-kompass/risiken-analysieren#c83>) oder über das Textile Risk Expert System, kurz T-REXS des Textilbündnis (<https://www.t-rexs.de/de>).

3.3 Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen

Hoch priorisierte Risiken sollten als erstes durch Maßnahmen adressiert werden, um so Schäden zu vermindern oder gänzlich zu vermeiden. In der Praxis haben sich vielfältige Maßnahmen herausgebildet, die Unternehmen ergreifen können. Zu den gängigsten gehören folgende Beispiele:

Eigene Geschäftstätigkeit und Einkaufspraxis analysieren und Maßnahmen ergreifen

Auf Grundlage der Analyse Ihres Geschäftsmodells und der bisherigen Einkaufspraxis sollten Sie analysieren, welche hoch priorisierten Risiken im Zusammenhang mit Ihren Geschäftspraktiken stehen. So könnten Änderungen

des Designs oder kurzfristige Aufträge vermieden werden, um beispielsweise das Risiko von Überstunden zu senken. Analysieren Sie gemeinsam mit der Geschäftsführung und dem Einkauf potentielle Risiken und aktuelle Vorgehensweisen und ergreifen Sie entsprechende Maßnahmen.

Monitoring und Bewertungen von Lieferanten

Die Auditierung von Lieferanten entlang der Kette (meist nur Tier 1) ist mittlerweile gängige Praxis. Dennoch ist bekannt, wie fehleranfällig Audits sind. Themen wie Gewerkschaftsfreiheit und Diskriminierung lassen sich nicht kurzerhand per Checkliste verbessern, da sie verstärkt systemischer Natur sind und meist tiefere Ursachen im Mindset und in der Kultur eines Unternehmens vorliegen.

Schulungen von Lieferanten

Die Befähigung von Arbeiterinnen und Arbeitern sowie Managerinnen und Managern sowohl in der Lieferkette als auch im eigenen Unternehmen, Arbeitsbedingungen und Umweltschutz zu verbessern, steht bei vielen Unternehmen oben auf der Agenda. Schulungsangebote sollten sich an konkreten Bedarfen orientieren sowie ziel- und adressatenorientiert durchgeführt werden.

Partnerschaften zu Lieferanten aufbauen: Hilfe zur Selbsthilfe anbieten

Ohne die Verantwortungsübernahme der Lieferanten für die kontinuierliche Verbesserung der Menschenrechts- und Umweltperformance wird es nur wenige Fortschritte geben. Daher sollten Unternehmen darin investieren, die Gestaltungskompetenzen der Lieferanten zu stärken. Wichtig ist der Aufbau von tragfähigen Beziehungen zwischen auftraggebendem Unternehmen und Lieferant, die durch Offenheit, gemeinsame Werte und Visionen geprägt sind. Unternehmen können dann Hilfe zur Selbsthilfe als Sparringspartner und Impulsgeber anbieten.

Beitritt zu Multi-Stakeholder-Initiativen

Um den fachlichen Austausch mit anderen Unternehmen und Experten zu fördern, mit Unternehmen zu kooperieren und gemeinsam Probleme in der Lieferkette zu lösen, bietet sich der Beitritt zu einer Multi-Stakeholder-Initiative an. Je nach Branche gibt es zahlreiche Initiativen, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte verfolgen.

Dialog mit Betroffenen führen

Alle Maßnahmen haben das Ziel, Arbeits- und Umweltbedingungen in der Lieferkette kontinuierlich zu verbessern. Daher sind die Betroffenen selbst eine wichtige Informationsquelle für die Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich ihrer positiven Wirkung. Letztlich sollten alle Inhalte der Kernelemente mit den Betroffenen besprochen, wenn nicht sogar erarbeitet werden. So lässt sich feststellen, ob

Policies bekannt sind, Risiken richtig erkannt und priorisiert wurden und auch Beschwerdemechanismen angenommen werden.

3.4 Berichterstattung

Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen regelmäßig über die Risikoanalyse, abgeleitete Maßnahmen und Fortschritte. Überlegen Sie, mit welchen Kommunikationsformaten Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut erreichen. Bei der externen Kommunikation sollten Sie zunächst Ihre Stakeholder bzw. Zielgruppen kennen. Möchten Sie breit informieren oder bestimmte Gruppen gezielt ansprechen? Formate können vom klassischen Nachhaltigkeitsbericht bis hin zu Blogartikeln oder einem Podcast reichen.

3.5 Beschwerdemechanismus

Ein Beschwerdemechanismus kann entweder in der Fabrik selbst installiert sein (z.B. Kummerkasten, Open Door Policy, Ombudsperson, etc.) oder über einen externen Back-up Mechanismus organisiert sein. So könnte in der Fabrik eine Telefonnummer einer Hotline veröffentlicht sein, die von einer NGO betrieben wird und über die Beschwerden platziert werden können.

Warum sind Beschwerdemechanismen ein wichtiger Bestandteil der Sorgfaltspflicht?

Über einen Beschwerdemechanismus können Missstände frühzeitig identifiziert und pro-aktiv gelöst werden. Auch dienen Beschwerdemechanismen dazu, zu überprüfen, ob die eigene Risikoanalyse ergänzt werden sollte. Gesetzliche Anforderungen können auf diese Weise leichter erfüllt

werden und zudem trägt ein funktionierender Mechanismus zu erhöhter Transparenz bei.

Was macht einen guten Beschwerdemechanismus aus?

Die VN Leitprinzipien geben Auskunft darüber, wie die Effektivität von Beschwerdemechanismen gewährleistet werden kann. Das Leitprinzip 31 besagt, dass Beschwerdemechanismen

- **legitim** (Arbeiter*innen empfinden den Beschwerdeprozess als fair und vertrauenswürdig)
- **zugänglich** (alle Arbeiter*innen haben Zugang oder bekommen Unterstützung bei der Nutzung)
- **berechenbar** (es gibt ein klares und bekanntes Ablaufverfahren)
- **ausgewogen** (Zugang zu Wissen und Beratung ist für jeden Nutzer gewährleistet)
- **transparent** (es werden Informationen zum Fortgang eines Beschwerdeverfahrens gegeben)
- **rechte-kompatibel** (Ergebnisse und Abhilfen entsprechen international anerkannten Menschenrechten)

und ein Ausgangspunkt **kontinuierlichen Lernens** sein sollen. Zentral ist dabei, dass die Betroffenen Vertrauen in das Verfahren und keine Angst vor Repressalien haben.

Erste Schritte auf dem Weg zu einem Beschwerdemechanismus

Aufbauend auf der Risikoanalyse und einer Zielgruppenanalyse überlegen Sie, welche Art von Beschwerdemechanismus funktionieren könnte. Manchmal macht es auch Sinn, eine Kombination aus verschiedenen Beschwerdekä- nalen zu wählen. In jedem Fall sollte eng mit den Fabriken und den betroffenen Arbeiterinnen und Arbeitern zusammen- gearbeitet werden.

4. Links & Literaturempfehlungen

Allgemeine Informationen:

- VN - Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen: <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/266624/b51c16faf1b3424d7efa060e8aaa8130/un-leitprinzipien-de-data.pdf>
- OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector: <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-Garment-Footwear.pdf>
- Das Textilbündnis hat viele Dokumente zur Umsetzung der Kernelemente einer Sorgfaltspflicht erstellt: <https://www.textilbuendnis.com/downloads/>
- Global Compact Deutschland: <https://www.globalcompact.de/>
- Kompass Nachhaltigkeit für KMU: <https://kompass.wirtschaft-entwicklung.de/>
- <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-leitfaden-fur-die-erfullung-der-sorgfaltspflicht-fur-verantwortungsvolles-unternehmerisches-handeln.pdf>
- EU-Studie BIICL 2020 Study on due diligence requirements through the supply chain: <https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/8ba0a8fd-4c83-11ea-b8b7-01aa75ed71a1>
- Grabosch, R., Friedrich Ebert Stiftung (2019), Unternehmen und Menschenrechte - Gesetzliche Verpflichtungen zur Sorgfalt im weltweiten Vergleich, online verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/iez/15675.pdf>
- BME Leitfaden Nachhaltige Beschaffung: <https://jaro-institut.de/publikationen/>
- Fröhlich, Elisabeth, CSR und Beschaffung: <https://www.springer.com/de/book/9783662462300>
- Studie des Öko-Instituts im Auftrag des Berliner Senats (2015): <https://www.oeko.de/publikationen/p-details/umwelt-und-kostenentlastung-durch-eine-umweltvertraegliche-beschaffung-kurzfassung>
- Studie des World Economic Forums, Beyond Supply Chains (2015): http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_Beyond-SupplyChains_Report2015.pdf

Informationen zu Richtlinien / Grundsatzzerklärung

- Bündnis für nachhaltige Textilien, Infopapier Policy zum Download unter: <https://www.textilbuendnis.com/sorgfaltspflichten/>

Informationen zur Risikoanalyse

- CSR Risiko Check, Onlinetool: <https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte/csr-risiko-check>
- Länderisiken ermitteln mit Hilfe des CSR Checks: <https://www.mvorisicochecker.nl/en>
- KMU Kompass mit Risikoanalyse-Tool: <https://kompass.wirtschaft-entwicklung.de/sorgfalt-kompass/risiken-analysieren>

Informationen zur Ableitung von Maßnahmen

- Toolkit des UN Global Compact zu menschenwürdiger Arbeit: <https://sustainableprocurement.unglobalcompact.org>

Informationen zur Berichterstattung

- Der Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex bietet Unternehmen Unterstützung bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Leitfaden-zum-Deutschen-Nachhaltigkeitskodex.aspx>
- Das Infoportal <https://www.mr-sorgfalt.de/de/> des Deutschen Global Compact Netzwerk enthält Unternehmensbeispiele und ein Webinar zur Berichterstattung

Informationen zum Beschwerdemechanismus

- Deutsches Global Compact Netzwerk: Zuhören lohnt sich – Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen: https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/DGCN_GM-Leitfaden_20181005_WEB_Ringbuch.pdf

- Assessing the effectiveness of company grievance mechanisms: <https://static1.squarespace.com/static/5df776f6866c14507f2df68a/t/5e666810b7c6ef5fcd9bf296/1583769622168/MOC-A+Report.pdf>
- BMAS Hintergrundpapier zu Beschwerdemechanismen: https://www.csr-in-deutschland.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Dateien/hintergrundpapier-2-nap-fachveranstaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Unsere Autorinnen

Dr. Maren Beverung ist Mit-Gründerin und Vorstandsmitglied der Genossenschaft fiveP. fiveP bietet strategische Beratung und die Begleitung von Veränderungsprozessen für Organisationen an, die ihren sozial-ökologischen Impact stärken möchten. Maren Beverung ist Beraterin und Business Transformation Coach mit einem starken Fokus auf Sustainable Supply Chain Management und menschenrechtliche Sorgfaltspflichten von Unternehmen. Seit mehr als 15 Jahren unterstützt sie Organisationen bei ihrer ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Transformation über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.

Yvonne Jamal ist Vorstandsvorsitzende des JARO Instituts für Nachhaltigkeit & Digitalisierung e.V. in Berlin. Die Diplom-Betriebswirtin hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung sowohl im B2B Vertrieb als auch im Einkauf und in der Beratung von Unternehmen. Ihr Fokus liegt insbesondere auf dem Bereich der nachhaltigen Beschaffung, da sie den Einkauf als Schlüsselfunktion für eine nachhaltige Wirtschaft versteht. Yvonne Jamal möchte Unternehmen motivieren, die Chancen verantwortungsvollen Wirtschaftens im Einklang mit Umwelt und Gesellschaft zu erkennen und zu nutzen.

Der BVMW:

- » vertritt im Rahmen seiner Mittelstandsallianz rund 900.000 Unternehmerstimmen
- » wird von 340 BVMW-Repräsentanten bundesweit vertreten
- » organisiert mehr als 2.000 Veranstaltungen im Jahr
- » ist mit Auslandsbüros in über 60 zentralen Wachstumsmärkten vertreten
- » hat in über 30 Ländern strategische Partnerschaften mit Verbänden

Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft
Unternehmerverband Deutschlands e.V.
Potsdamer Straße 7 / Potsdamer Platz, 10785 Berlin
Tel.: 030 533206-0, Fax: 030 533206-50
politik@bvmw.de, www.bvmw.de, @BVMWeV

Stand: Juli 2021
EU-Transparenzregisternr. 082217218282-59