



Mittelstand-Digital
**Zentrum
Franken**



Unternehmerische Sorgfaltspflichten für Mensch und Umwelt

Ein Leitfaden für Präventions- und Abhilfemaßnahmen
in der Lieferkette

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

VORWORT

Die vorliegende Broschüre befasst sich mit dem etwas sperrig klingenden Themenbereich zu „Präventions- und Abhilfemaßnahmen in der Lieferkette“, die im Bedarfsfall im Zusammenhang mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) vor allem von großen Unternehmen verlangt werden.

Jetzt werden Sie sich vielleicht als Verantwortliche oder Verantwortlicher Ihres mittelständischen Unternehmens zurücklehnen und diese Broschüre aus der Hand legen wollen, da sie scheinbar nicht auf Sie zutrifft. Hier würde ich entgegnen: Weit gefehlt!

Sie werden in Zukunft in Ihrem unternehmerischen Alltag indirekt von den Sorgfaltspflichten Ihrer Kunden betroffen sein, da Ihre großen Kunden wiederum auf Sie zur Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen zugehen, um die eigenen Risikoanalysen abzusichern und Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu ergreifen (sog. Trickle-Down Effekt). Entsprechend ist es auch für Sie als mittelständisches Unternehmen wichtig, diese Maßnahmenoptionen zu kennen.

Vordergründig sind die hier präsentierten Ansätze für Abhilfemaßnahmen vor allem im aktuellen deutschen LkSG vorgesehen. Aber bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass solche Maßnahmen auch im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der Europäischen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der Europäischen Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D) verlangt werden. Mittelfristig müssen Sie als mittelständisches Unternehmen gar selbst nach der CSRD berichten. Bei aller Unterschiedlichkeit der Regulierungen im Detail, sind die anzuwendenden Präventions- und Abhilfemaßnahmen im Rahmen des Risikomanagements ähnlich.

Insofern sind und werden die in dieser Broschüre vorgeschlagenen Ansätze für nachhaltigkeitsbezogene Sorgfaltspflichten auch für Ihr mittelständisches Unternehmen wichtig werden. Die Lektüre ist auf jeden Fall angeraten.

Falls Sie weitergehende Fragen oder Unterstützungsbedarfe haben, wenden Sie sich an uns. Wir stehen gerne mit Rat und Tat mit unserem Mittelstand-Digital Zentrum Franken an Ihrer Seite.

Ihr
Prof. Dr. Frank Ebinger

IMPRESSUM

Herausgeber:
Mittelstand-Digital Zentrum Franken
Rettistraße 56
91522 Ansbach

<https://digitalzentrum-franken.de/>

Autorin:
Clarissa Sohl
Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

Gestaltung:
Maaïke Kroth
Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

Bildnachweis:
© Uliana - stock.adobe.com

Inhalt

1.	Die Relevanz von Präventions- und Abhilfemaßnahmen für mittelständische Unternehmen	4
2.	Der Due Diligence Prozess und die Risikoanalyse	8
3.	Notwendige Schritte für die Umsetzung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen	11
3.1	Zusammenstellung von geeigneten Maßnahmen	12
3.2	Die Einschätzung eines Risikos oder Verletzung	18
3.3	Visualisierung als Prozess und Festlegung der Verantwortlichkeiten	22
4.	Das Potenzial digitaler Lösungen im Umgang mit Risiken und Verletzungen	25
5.	Quellen	27

1. Die Relevanz von Präventions- und Abhilfemaßnahmen für mittelständische Unternehmen

Die Anwendung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen werden insbesondere von dem Lieferketten-sorgfaltspflichtengesetz (LkSG) aber auch im Rahmen der europäischen Lieferkettenrichtlinie (CSDDD) gefordert. Dabei werden Unternehmen verpflichtet menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten im eigenen Geschäftsbereich und der Lieferkette angemessen zu adressieren. Dieser Leitfaden soll eine Handlungsorientierung geben, wie sich ein kontinuierlicher Prozess zur Findung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen im Rahmen eines unternehmerischen Due Diligence Prozesses umsetzen lässt. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich dabei auf Maßnahmen für Lieferanten und nicht auf den eigenen Geschäftsbereich. Es wird dabei in einzelnen Schritten erklärt, wie sich die Vorgaben des LkSG in der Praxis anwenden lassen. Auch wenn mittelständische Unternehmen aufgrund der geringeren Mitarbeiteranzahl nicht direkt von dem LkSG oder der CSDDD betroffen sind, gibt es unterschiedliche Gründe sich mit Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu beschäftigen.

Warum sollten sich mittelständische Unternehmen mit der Thematik beschäftigen?

Indirekte Betroffenheit im Rahmen des LkSG

Mittelständische Unternehmen sind unter Umständen indirekt von den Sorgfaltspflichten des LkSG betroffen, da ihre Kunden dem Gesetz unterliegen können (Trickle-Down Effekt). Größere Unternehmen sind bei der Umsetzung des Gesetzes auf die Kooperation mit ihren Lieferanten angewiesen, um Risikoanalysen durchzuführen und Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu ergreifen. Dabei werden oft nachhaltigkeitsbezogene Informationen von Lieferanten eingefordert oder Sorgfaltspflichten durch einen Supplier Code of Conduct an den

Lieferanten übertragen. Bei der Umsetzung der Sorgfaltspflichten stehen viele mittelständische Unternehmen nun vor einer großen Herausforderung. Sich mit der Thematik auseinanderzusetzen kann dazu beitragen, bereits bestehende Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten aber auch neue Kunden zu gewinnen. Darüber hinaus bereitet es darauf vor, gegebenenfalls an den Maßnahmen des zu beliefernden Unternehmens teilzunehmen.

Wer muss das LKSG anwenden?

Das LkSG ist am 1. Januar 2023 in Kraft getreten. Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitern müssen spätestens am 31.12.2024 ihren Bericht über das Geschäftsjahr 2023 abgeben. Ab dem 1. Januar 2024 findet das Gesetz auch für Unternehmen ab 1000 Mitarbeiter Anwendung. Der Bericht enthält neben weiteren Sorgfaltspflichten auch die Darstellung der Präventions- und Abhilfemaßnahmen.



Der Anwendungsbereich des LKSG

Zukünftige Relevanz im Rahmen der europäischen Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)

Auch im Rahmen der europäischen Corporate Sustainability Due Diligence Directive werden Präventions- und Abhilfemaßnahmen eine Rolle spielen. Ebenso wie bei dem deutschen LkSG kann sich eine indirekte Betroffenheit als Lieferant ergeben. Im Gegensatz zum deutschen LkSG beinhaltet die CSDDD auch eine zivilrechtliche Haftung für entstandene Schäden durch eigenes Verschulden. Genauer gesagt, müssen Unternehmen dafür haften, wenn die eingetretenen Schäden durch Sorgfaltspflichten insbesondere durch Präventions- und Abhilfemaßnahmen hätten verhindert

werden können. Ein weiterer Unterschied zum LkSG ist auch, dass die Sorgfaltspflichten nicht nur in der vorgelagerten Lieferkette bei mittelbaren und unmittelbaren Lieferanten, sondern auch bei dem Transport, Vertrieb und Lagerung aller hergestellten Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens umgesetzt werden müssen.

Zudem erweitert die CSDDD die umweltbezogenen Sorgfaltspflichten, da nun auch chemikalienbezogene Pflichten und der Schutz von biologischer Vielfalt miteinbezogen werden müssen.

i Für wen gilt die CSDDD?

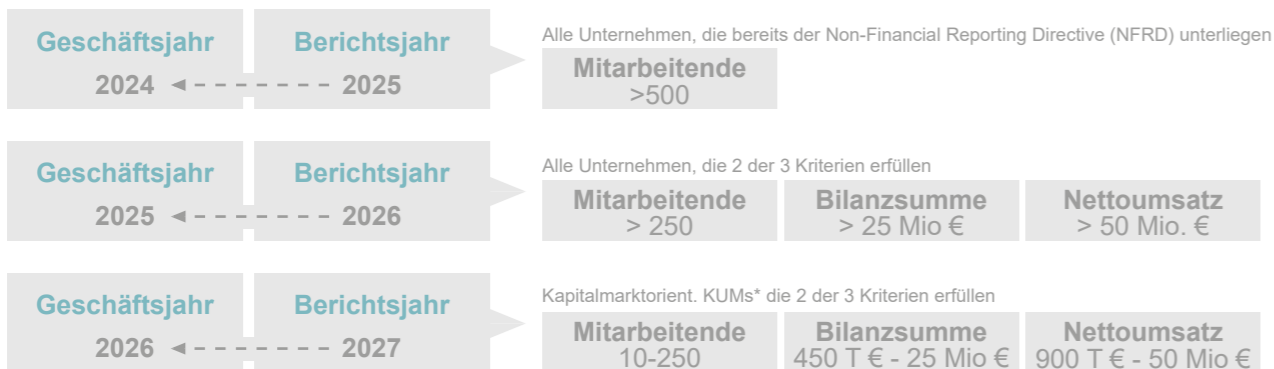
Die Richtlinie verpflichtet Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern und einem weltweiten Umsatz von 450 Mio. Euro zur Umsetzung der Sorgfaltspflichten. Das Gesetz muss von Unternehmen gestaffelt nach Unternehmensgröße innerhalb von 3 bis 5 Jahren umgesetzt werden. Durch die Umsatzschwelle sind theoretisch weniger Unternehmen von der CSDDD als von dem LkSG in Deutschland betroffen.

Abzuwarten bleibt jedoch die Umsetzung der Richtlinie in das deutsche Recht.



Berichtspflicht über einen Due Diligence Prozess im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Im Rahmen der CSRD müssen berichtspflichtige Unternehmen über ihre nachhaltigkeitsbezogenen Due Diligence Prozesse berichten. Due Diligence Prozesse umfassen dabei alle Tätigkeiten, die sich mit der Ermittlung, Überwachung, Milderung oder Verhütung von nachteiligen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt befassen. Dies bedeutet, dass auch über das Konzept für die Risikoanalyse und Präventions- und Abhilfemaßnahmen berichtet werden muss. Sich damit zu beschäftigen bereitet somit ebenfalls auf die Berichterstattung nach der CSRD vor.



Der Anwendungsbereich des CSRD

i Welche Unternehmen fallen unter die CSRD?

Zunächst müssen 2025 alle Unternehmen, die bereits der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) unterliegen, einen Nachhaltigkeitsbericht über das Geschäftsjahr 2024 vorlegen. Im nächsten Schritt müssen 2026 alle großen Unternehmen, die zwei der drei Größenkriterien (Bilanzsumme von mehr als 25 Mio. €, Nettoumsatzerlöse von mehr als 50 Mio. € und die durchschnittliche Zahl von mehr als 250 Beschäftigten während des Geschäftsjahres) erfüllen, einen Nachhaltigkeitsbericht über das Geschäftsjahr 2025 veröffentlichen. Ab 2027 müssen auch kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen (mit der Ausnahme von Kleinstunternehmen) einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen.

Positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und Lieferantenperformance

Die Umsetzung der Sorgfaltspflichten im Rahmen der ESG-Gesetzeslandschaft kann auch einige Vorteile für die eigene Wettbewerbsfähigkeit sowie Lieferantenperformance mit sich bringen. Dazu zählt eine leichtere Gewinnung von Neukunden sowie eine erhöhte Transparenz im Lieferanten-

management. Die Umsetzung von nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen kann wiederum positive Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehung und -qualität sowie Liefertermintreue haben.

2. Der Due Diligence Prozess und die Risikoanalyse

Die Sorgfaltspflichten des LkSG bestehen grundsätzlich aus fünf Schritten und sollen negative menschenrechtliche und umweltbezogene Auswirkungen im eigenen Geschäftsbereich und der Lieferkette verhindern, abmildern oder beenden.

Die **Grundsatzerklärung** dient hierbei als Wegweiser für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Durch die Grundsatzklärung sollen die Sorgfaltspflichten aktiv in Richtlinien und Managementsystemen verankert werden.

Mit Hilfe der **Risikoanalyse** werden Umwelt- und Menschenrechtsrisiken für den eigenen Geschäftsbereich und unmittelbare Lieferanten ermittelt und priorisiert. Die Risikoanalyse muss einmal jährlich sowie anlassbezogen bei einer erweiterten Risikolage, wie beispielsweise der Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes, durchgeführt werden. Um den negativen Auswirkungen entgegenzuwirken, müssen anschließend auf Basis der Risikoanalyse **Maßnahmen** eingeleitet werden.

Insbesondere Präventionsmaßnahmen bauen auf den Erkenntnissen der Risikoanalyse auf. Durch die Risikobewertung der Lieferanten innerhalb der Risikoanalyse wird deutlich, ob eine Präventionsmaßnahme für den Lieferanten ergriffen werden muss. Um den Zusammenhang besser zu verstehen, ist die Vorgehensweise der Risikoanalyse noch einmal im untenstehenden Infokasten erläutert.



Wie wird eine Risikoanalyse durchgeführt?

Die Risikoanalyse besteht aus einer abstrakten Risikobetrachtung und einer anschließenden Priorisierung der Risiken.

Abstrakte Risikobetrachtung

Risiken werden in einem ersten Schritt anhand von Länder- und Branchen-Indizes eingeschätzt (z.B. der [Child Rights and Business Atlas](#) von UNICEF). Dies bedeutet, dass Lieferanten anhand ihres Herkunftslandes oder Branchenzugehörigkeit für gewisse Risiken mehr oder weniger anfällig sind und nach ihrer Risikoanfälligkeit eingestuft werden.

Konkrete Risikobetrachtung und Priorisierung der Risiken

In einem zweiten Schritt werden die Risiken umfassender betrachtet und priorisiert. Genauere Informationen zu Risiken können beispielsweise durch Lieferantenbefragungen, Medienberichten zu Verstößen, vorliegende Zertifizierungen des Lieferanten oder durch weitere Tools wie dem [CSR Risk Check](#) gesammelt werden. Zertifizierungen und weitere Maßnahmen des Lieferanten können sich hierbei risikomindernd auswirken.

Wird kein Risiko festgestellt, so müssen auch keine Präventionsmaßnahmen ergriffen werden.

Da nicht alle Risiken gleichzeitig angegangen werden können, werden diese anschließend anhand sogenannter Angemessenheitskriterien priorisiert:

- Die Art und Umfang der Geschäftstätigkeit
- Das Einflussvermögen auf den Lieferanten
- Die Schwere und Wahrscheinlichkeit eines Risikos
- Die Art des eigenen Verursachungsbeitrages zum Risiko

Die Angemessenheitskriterien spielen nicht nur für die Priorisierung der Risiken eine Rolle, sondern auch für die Findung geeigneter und angemessener Maßnahmen.

Präventionsmaßnahmen zielen darauf ab, noch nicht eingetretene negative Auswirkungen auf Menschenrechte und die Umwelt zu verhindern. Das Ziel von Abhilfemaßnahmen ist es, bereits eingetretene negativen Auswirkungen zu beenden oder abzumildern. Grundsätzlich gibt es einen großen Spielraum an möglichen Maßnahmen, die passend für das Risiko oder die Verletzung ausgewählt werden können.



Wann müssen Maßnahmen grundsätzlich ergriffen werden?

Präventionsmaßnahmen müssen für Lieferanten mit anbahnender und bestehender Vertragsbeziehung ergriffen werden. Das Ziel von Präventionsmaßnahmen ist es, Risiken vorzubeugen. Die Grundlage für das Ergreifen von Präventionsmaßnahmen bildet die Risikoanalyse. Durch diese wird erkannt, für welche Lieferanten Präventionsmaßnahmen notwendig sind.

Abhilfemaßnahmen müssen bei bereits eingetretenen Verletzungen ergriffen werden. Die Kenntnis einer Verletzung bei einem Lieferanten kann man zum Beispiel im Rahmen einer Beschwerde oder durch Berichterstattung in den Medien erhalten. Aber auch durch die Risikoanalyse oder im Rahmen eines Audits kann man von einer Pflichtverletzung erfahren.

Zusätzlich sollte es durch einen Beschwerdemechanismus die Möglichkeit geben, auf Missstände im eigenen Geschäftsbereich oder bei einem Lieferanten aufmerksam zu machen. Die Umsetzung der Sorgfaltspflichten werden abschließend in einem Bericht an das Bundesamt für Wirtschaft- und Ausfuhrkontrolle (BAFA) jährlich übermittelt.



Welche Angaben müssen an die BAFA übermittelt werden?

Der BAFA Bericht besteht aus einem Fragenkatalog mit mehr als 300 offenen und Multiple Choice Fragen. In diesem muss über die Umsetzung aller Sorgfaltspflichten im eigenen Geschäftsbereich und bei mittelbaren und unmittelbaren Lieferanten berichtet werden. Dabei sollen die umgesetzten Maßnahmen bei priorisierten Risiken und Verletzungen sowie deren Angemessenheit beschrieben werden.

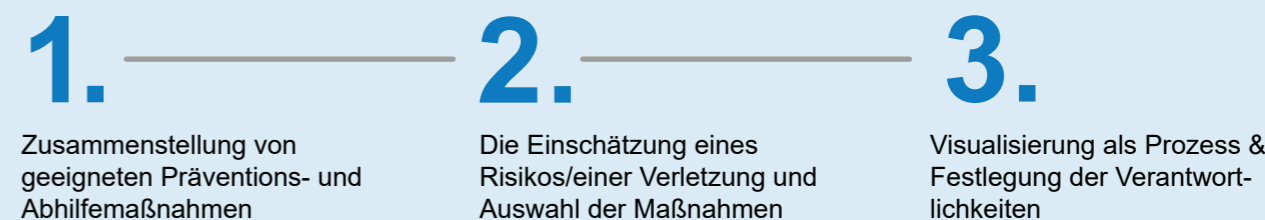
- Welche Präventionsmaßnahmen wurden für den Berichtszeitraum zur Vorbeugung und Minimierung der prioritären Risiken bei unmittelbaren Zulieferern umgesetzt?
- Beschreiben Sie die umgesetzten Maßnahmen und inwieweit die Festlegung von Lieferzeiten, von Einkaufspreisen oder die Dauer von Vertragsbeziehungen angepasst wurden.
- Beschreiben Sie, inwiefern Anpassungen in der eigenen Beschaffungsstrategie und den Einkaufspraktiken zur Vorbeugung und Minimierung der prioritären Risiken beitragen sollen.
- Beschreiben Sie, inwiefern die Maßnahmen zur Vorbeugung und Minimierung der prioritären Risiken angemessen und wirksam sind.
- Falls keine Präventionsmaßnahmen ausgewählt wurden, begründen Sie Ihre Antwort.

Auszug aus dem BAFA-Fragenkatalog des LkSG

3. Notwendige Schritte für die Umsetzung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen

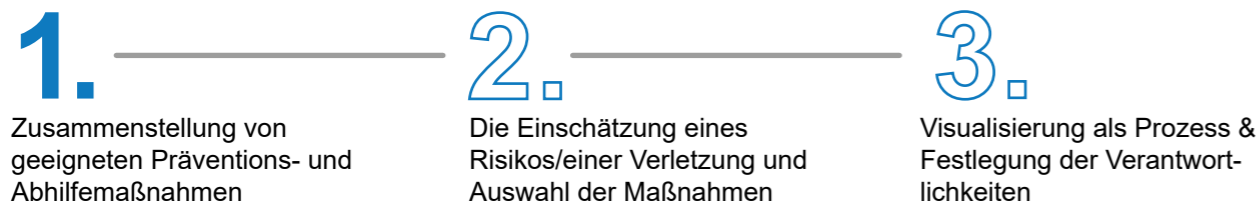
Um bei der Risikoanalyse oder gegebenenfalls bei einer bereits eingetretenen Verletzung nicht lange nach der passenden Maßnahme zu suchen, ist ein klarer Prozess von großem Vorteil. Hierbei sollten zum einen umsetzbare Maßnahmen, welche die eigenen Ressourcen nicht überlasten, zusammengestellt werden. Zum anderen sollte auch festgelegt werden, in welcher Situation welche Maßnahme eingesetzt werden können.

Mit Hilfe der nachfolgenden drei Schritte ergibt sich eine klare Vorgehensweise im Umgang mit Risiken und Verletzungen:



In einem ersten Schritt sollten Präventions- und Abhilfemaßnahmen gefunden werden, die zu den eigenen Anforderungen sowie Ressourcen passen. Als nächstes sollte eruiert werden, welche Maßnahme wann eingesetzt werden kann. Abschließend können die Schlussfolgerungen als Prozess visualisiert und entsprechende Verantwortlichkeiten zugewiesen werden. Diese drei Schritte werden im Anschluss noch einmal genauer beschrieben. Jeder Schritt beinhaltet zuerst allgemeine Hinweise zu den gesetzlichen Vorgaben mit möglichen Herausforderungen und anschließend konkrete Vorschläge für Umsetzungsmöglichkeiten. In Kapitel 4 werden außerdem Möglichkeiten aufgezeigt, wie Sorgfaltspflichtenprozesse digital unterstützt werden können.

3.1 Zusammenstellung von geeigneten Maßnahmen



Schritt 1

Welche Präventions- und Abhilfemaßnahmen passen zum eigenen Unternehmenskontext? Grundsätzlich gibt es ein sehr großes Spektrum an Präventions- und Abhilfemaßnahmen. Da Maßnahmen je nach Ausführung mehr oder weniger aufwendig sind, sollte darauf geachtet werden, dass diese auch mit den eigenen Ressourcen umsetzbar sind. An dieser Stelle muss das Prinzip der Angemessenheit beachtet werden (wird in Schritt 2 genauer erklärt). Je „intensiver“ das Risiko oder die Verletzung ist, desto größer müssen auch die Anstrengung für Präventions- und Abhilfemaßnahmen sein.

Schwierigkeiten:

- Manche Maßnahmen sind je nach Unternehmen mehr oder weniger geeignet aufgrund von eingeschränkten Ressourcen oder der allgemeinen Risikolage
- Den Aufwand und die Umsetzbarkeit einer Maßnahme abzuschätzen ist oft schwer
- Maßnahmen für bestimmte Branchen und Risiken sind teilweise sehr individuell
- Oft gibt es keine konkreten Vorgehensweisen, wie bestimmte Maßnahmen im Unternehmen umzusetzen sind

Tipps:

- Die vertraglichen Vereinbarungen mit dem Lieferanten bilden die Basis für alle Maßnahmen
- Je konkreter die Maßnahmen definiert werden, desto leichter fällt später die Umsetzung
- Gibt es bereits Maßnahmen im eigenen Unternehmen auf denen aufgebaut werden kann?
- Durch Orientierung an bestehenden Regelwerken, finden sich Maßnahmen für spezifische Branchen/Risikothemen ([OECD Leitfäden](#); [Branchenleitfäden](#))

Allgemeine Hinweise:

Präventionsmaßnahmen:

Alle erdenklich möglichen Maßnahmen, welche das Risiko minimieren, können als Präventionsmaßnahmen dienen. Wichtig zu verstehen ist, dass eine Präventionsmaßnahme auch eine Abhilfemaßnahme sein kann und es hier keine genaue Trennlinie zwischen Prävention und Abhilfe gibt. Je nach Branche und eigener Risikolage ist man als Unternehmen für bestimmte Risiken mehr oder weniger anfällig. Ist man beispielsweise in der Lebensmittelbranche tätig, kann dies mit einem erhöhten Risiko für Zwangs- und Kinderarbeit sowie mit einer Verletzung von Landrechten und Umweltverschmutzung durch Pestizide einhergehen. Spezifische Maßnahmen für eine bestimmte Risikoart zu suchen, kann deshalb ebenfalls Sinn machen.

Abhilfemaßnahmen:

Wenn eine Verletzung bei einem Lieferanten eintritt, hängt der Spielraum an Maßnahmen vor allem von den vertraglichen Vereinbarungen und Sanktionsmöglichkeiten ab. Um eine tatsächliche Verletzung zu beenden oder abzumildern, können verschiedene Maßnahmen in Betracht kommen. Passende Maßnahmen sind sehr individuell und müssen an die jeweilige Situation angepasst sein.

Abhilfemaßnahmen - Konzept zur Beendigung:

Das LkSG unterscheidet bei Verletzungen, ob diese in absehbarer Zeit beendet werden können oder nicht. Ist abzuschätzen, dass eine Verletzung in absehbarer Zeit nicht behebbar ist (weil z.B. sehr viele Personen betroffen sind), muss ein Konzept zur Beendigung erstellt werden. Das Konzept besteht ebenfalls aus verschiedenen Maßnahmen, muss aber zusätzlich noch einen konkreten Zeitplan enthalten und in Zusammenarbeit mit dem Lieferanten erstellt werden.

Der Abbruch der Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten ist nur als letztes Mittel in Betracht zu ziehen, wenn der Einfluss auf den Lieferanten nicht erhöht werden kann, das Konzept zur Beendigung keine Abhilfe bewirkt hat und die Verletzung sehr schwerwiegend ist. Falls ein Lieferant den Anforderungen des Konzeptes nicht nachkommt, kann das Unternehmen entweder eine Vertragsstrafe durchsetzen oder die Geschäftsbeziehung temporär aussetzen, sofern dies im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen möglich ist. Somit rückt besonders die Stärkung der Lieferantenbeziehung in den Fokus.

Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten

Die folgende Liste zeigt, welche Maßnahmen grundsätzlich möglich sind. Die Maßnahmen (1) bis (6) können entweder als Präventions- oder Abhilfemaßnahme eingesetzt werden. Maßnahme (7) und (8) sind für die Abhilfe von Verletzungen geeignet.



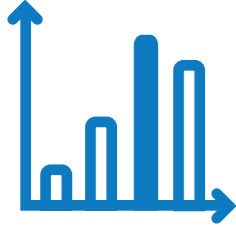
1. Entwicklung und Implementierung geeigneter Beschaffungsstrategien und Einkaufspraktiken (eigener Geschäftsbereich)

Die geeignete Gestaltung von Beschaffungsstrategien und Einkaufskonditionen kann Risiken bei unmittelbaren Lieferanten erheblich reduzieren. Die Festlegung von zu kurzfristigen Lieferfristen kann z.B. zu übermäßig langen Arbeitszeiten und damit auch zu Arbeitsunfällen bei dem Lieferanten führen.

Praktische Umsetzung

- Prüfung und Anpassung der Vertragsgestaltung und Einkaufskonditionen
- Verträge sollten Folgendes nicht enthalten: Verpflichtungen des Lieferanten auf kurzfristige Nachfrageschwankungen zu reagieren, kurze Lieferfristen mit Vertragsstrafen oder Verträge mit zu kurzer Laufzeit

2. Berücksichtigung nachhaltigkeitsbezogener Faktoren bei der Zuliefererauswahl



Bereits bei der Lieferantenauswahl sollten die menschenrechts- und umweltbezogenen Erwartungen an den Lieferanten berücksichtigt werden. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei, ob der Lieferant seinen Sitz in einem Land mit kritischer Menschenrechtslage hat oder einer Branche mit bekannten Menschenrechts- und Umweltverletzungen angehört. Dabei wird das Ziel verfolgt, diejenigen Lieferanten auszuwählen, die aufgrund der Prüfung ein geringeres Risiko für die Verletzung von menschenrechts- und umweltbezogenen Pflichten haben.

Praktische Umsetzung

- Überprüfung durch Lieferantenselbstauskünfte, Hintergrundrecherchen und Geschäftspartnerintegritätsanalysen
- Prüfung von Risikodatenbanken (z.B. Nachhaltigkeitsratings [Ecovadis](#)), Internetrecherchen und sonstigen öffentlichen Quellen
- Prüfung von Auditierungen und sowie Produkt- und Unternehmenszertifizierungen



3. Vertragliche Zusicherung eines unmittelbaren Lieferanten, die menschenrechts- und umweltbezogenen Erwartungen einzuhalten

Durch eine vertragliche Verpflichtung soll der Lieferanten dazu bewegt werden, die menschenrechts- und umweltbezogenen Erwartungen einzuhalten und entlang seiner eigenen Lieferkette zu adressieren. Nicht nur bei neuen Verträgen sollten diese Vorgaben miteinbezogen werden, auch bestehende Verträge sollten demnach angepasst werden. Die vertraglichen Regelungen können durch Klauseln in Lieferverträgen und mit Hilfe eines Supplier Code of Conducts praktisch umgesetzt werden. Der Supplier Code of Conduct gibt

dabei Standards vor, welche häufig aus internationalen Verträgen und Übereinkommen übernommen werden. Im Supplier Code of Conduct kann auch ein Null-Toleranz Bereich festgelegt werden, bei dem es bei Verletzungen wie beispielsweise Kinderarbeit zu einer Beendigung des Vertrages mit dem Lieferanten kommen kann. Es dürfen jedoch keine vertraglichen Regelungen festgelegt werden, die den Lieferanten vor eine unmögliche Herausforderung stellen. Im Fall eines Verstoßes gegen vertragliche Vereinbarungen, kann das Unternehmen von Vertragsstrafen, dem Recht zur Zurückweisung der Leistung oder dem Aussetzen der Geschäftsbeziehung Gebrauch machen.

Praktische Umsetzung

Vereinbarung vertraglicher Regelungen

- Vereinbarung eines Supplier Code of Conduct (z.B. Verhaltenskodex [Mustertext](#) von der IHK Köln)
- Vereinbarung von verschiedenen vertraglichen Regelungsgegenständen: materielle Anforderungen, Kooperationsbereitschaft und Transparenz
- Vereinbarungen von Vertragsstrafen
- Verpflichtung des Lieferanten, die genannten Maßnahmen entlang der Lieferkette weiterzugeben
- Vereinbarung eines Null-Toleranz-Bereiches, der zur Beendigung/Aussetzen der Geschäftsbeziehung führt
- Verpflichtung von Lieferanten nur bestimmte Produkte von ausgewählten Lieferanten oder zertifizierten Lieferanten/Regionen zu beziehen (Chain of Custody Zertifizierung)
- verpflichtende Klauseln in Verträgen für Lieferanten in Hochrisikoländern/Branchen

Ausschöpfen vertraglicher Regelungen

- Hinweis auf den Supplier Code of Conduct sowie verschiedene Regelungsgegenstände
- Durchsetzung von Vertragsstrafen
- Aussetzen oder Beenden der Geschäftsbeziehung (nur bei sehr schwerwiegenden eingetretenen Verletzungen)



4. Durchführung von Schulungen und Weiterbildungen zur Durchsetzung der vertraglichen Zusicherungen

Damit die vertraglichen Verpflichtungen auch von dem Lieferanten umgesetzt werden können, sollten Schulungen durchgeführt werden. Neben dem Aufbau von Kompetenzen spielt hierfür auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die LkSG-relevanten Sorgfaltspflichten eine entscheidende Rolle. Lieferanten sollten geschult werden, menschenrechts- und umweltbezogene Risiken vorzeitig zu identifizieren und diese zu minimieren.

Für eine effektive Durchführung von Schulungen, sollte die Pflicht zur Teilnahme an den Schulungen in den rechtlichen Vereinbarungen geregelt werden. Es sollte darüber hinaus sichergestellt werden, dass Mitarbeiter und Betroffene an den Schulungen beteiligt sind. Als Alternative zu einer Schulung kann auch ein Austausch unter Experten zum menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risikomanagement angeboten werden, um gemeinsam mit dem Lieferanten und seinen Mitarbeitern Schwächen des Risikomanagements zu identifizieren.

Praktische Umsetzung

- Webinare/Online Trainings/Vor-Ort Schulung für das LkSG allgemein
- Schulung für ein spezifisches Risiko (z.B. [UN Global Compact Academy Open Courses Human Rights](#))
- Schulungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in einer bestimmten Branche
- Wissenstransfer und gemeinsame Schulungsprojekte mit dem Lieferanten
- Kapazitätsaufbau und andere Anreize für eine nachhaltige Entwicklung des Lieferanten



5. Vereinbarung und Durchführung vertraglich festgelegter Kontrollmechanismen

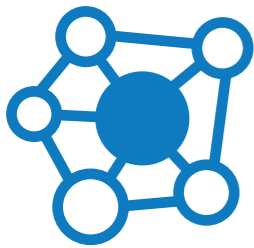
Um zu überprüfen, ob Lieferanten die getroffenen Vereinbarungen einhalten, sollten diese mit Hilfe von Lieferantenbesuchen oder Audits kontrolliert werden. Die Befragung von Mitarbeitern kann die Aussagekraft von Audits dabei zusätzlich erhöhen.

Eine weitere Möglichkeit der Kontrolle bietet die Lieferantenselbstauskunft. Obwohl diese als alleinige Kontrollmaßnahme nicht ausreicht, kann das Self-Assessment als Mittel für das laufende Monitoring eines Lieferanten und als

Informationssammlung verwendet werden. Selbstauskünfte können auch die Grundlage von vertraglichen Sanktionen bilden, wenn man zum Beispiel durch ein Audit herausfindet, dass die Auskünfte des Lieferanten nicht zutreffend waren. Um die Kontrollmechanismen durchführen zu können, sollten diese durch die Vereinbarung entsprechender Vertragsklauseln mit dem Lieferanten festgehalten werden.

Praktische Umsetzung

- Vertragliche Festlegung von Kontrollmechanismen und den Details zu den Voraussetzungen, dem Ablauf und den Konsequenzen (z.B. Vertragsstrafen)
- Self-Assessment des Lieferanten/detaillierter Fragebogen (z.B. [Health and Safety Program Self-Evaluation Tool](#) der Occupational Health and Safety Administration)
- Unternehmens- und Produktzertifizierungen in bestimmten Branchen (z.B. ISO 14001 für ein Umweltmanagementsystem oder SA8000 für Soziale Verantwortung)
- Desk Audit/Vor-Ort Audit/Third-Party Audit oder selbst durchgeführte Lieferantenbesuche
- Mitarbeiterbefragungen

**6. Sonstige Präventions- und Abhilfemaßnahmen**

Oftmals ist es schwierig Risiken entgegenzuwirken oder Verletzungen zu beenden, da die Einflussmöglichkeiten auf den Lieferanten begrenzt sind. Deswegen spielen Maßnahmen zur Erhöhung der Einflussnahme eine wichtige Rolle.

Praktische Umsetzung**Maßnahmen für eine höhere Einflussnahme auf den Lieferanten**

- Erfahrungswerte mit Risiken/Pflichtverletzungen mit Brancheninitiativen teilen (z.B. [The Responsible Supply Chain Initiative Automotive](#) oder [ICT & Electronics IndustriAll](#))
- Allianzen mit anderen Kunden des Lieferanten für eine höhere Einflussnahme
- Einbezug von globalen oder regionalen NGOs für eine höhere Einflussnahme (z.B. [Amnesty International](#) oder [M Venkatarangaiah](#) Foundation für die Rechte von Kindern in Indien)

Sonstige Präventions- und Abhilfemaßnahmen

- Zusammenarbeit mit direktem Lieferanten und Erarbeitung der Lieferkettenstruktur
- Technologieeinsatz zur Rückverfolgbarkeit von Rohstoffen und Analyse der Lieferketten
- Weitere Maßnahmenvorschläge/Informationen zu Risiken: [CSR Risk Check](#) Online

**7. Prüfung des Eintritts der Pflichtverletzungen**

Bei einem Hinweis auf einen Verstoß sollte in einem ersten Schritt geprüft werden, ob tatsächlich eine Verletzung bei einem Lieferanten eingetreten ist. Obwohl die Prüfung an sich keine Abhilfe bewirkt, ist sie für die weitere Planung und das Verständnis der konkreten Pflichtverletzung grundlegend.

Praktische Umsetzung

- Schriftliche Aufforderung des Lieferanten zur Stellungnahme (Statement Request)
- Prüfung der offiziellen Berichte/Unfallberichte/Internetrecherche
- Bei Beschwerde: Prüfung des Vorfalls mit der hinweisgebenden Person

**8. Unverzügliches Ergreifen von Abhilfemaßnahmen**

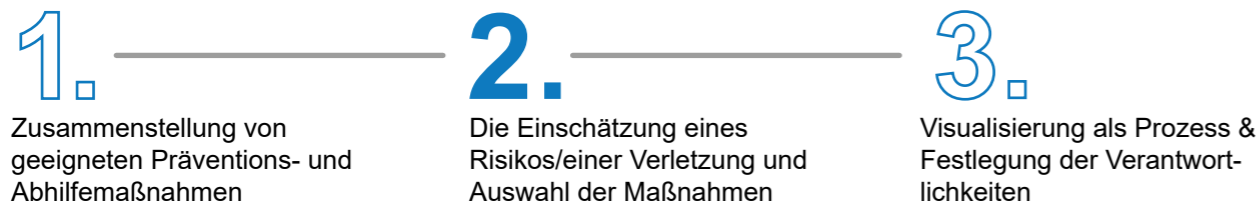
Dies kann zum Beispiel eine schriftliche Aufforderung zur Beseitigung der Verletzung oder ein Gespräch mit dem Lieferanten sein. In komplexen Situationen kann eine Ursachenanalyse helfen den Auslöser der Verletzung zu erkennen und die Verletzung damit zu beheben.

Alle weiteren Abhilfemaßnahmen wurden bereits als Präventionsmaßnahmen genannt. Zum Beispiel kann die Inanspruchnahme von vertraglichen Sanktionen, wie Vertragsstrafen eine Abhilfe bewirken. Wird im Rahmen einer Verletzung festgestellt, dass die vertraglichen Vereinbarungen mit dem Lieferanten unzureichend sind, kann ebenso eine Vertragsanpassung für die Prävention weiterer Verletzungen in Betracht gezogen.

Praktische Umsetzung

- Gespräch mit dem Lieferanten zur Beendigung der Pflichtverletzung
- Ursachenanalyse in komplexen Situationen
- Schriftliche Aufforderung zur Beendigung der Pflichtverletzung (z.B. Schriftliche Aufforderung zum Einrichten von Fluchtwegen)
- Hilfestellung im Umgang mit Beschwerden (z.B. [Runder Tisch: Wirtschaft & Menschenrechte Beschwerdemechanismus in der tieferen Lieferkette](#))
- Branchenspezifische Informationen zu Beschwerden (z.B. [Responsible Minerals Initiative Grievance Mechanism](#))

3.2 Die Einschätzung eines Risikos oder Verletzung



Schritt 2

Wie können eine oder mehrere passende Maßnahmen für Risiken oder Verletzungen ausgewählt werden?

Um eine passende Maßnahme für ein Risiko oder eine eingetretene Verletzung zu finden, hilft es die spezifische Situation nach bestimmten Kriterien zu bewerten. Anhand dieser Kriterien kann dann eine geeignete Maßnahme ausgewählt werden. Auf diese Weise muss nicht jede erdenkliche Maßnahme, sondern nur eine der Situation angemessene Maßnahme implementiert werden. Neben den sogenannten Angemessenheitskriterien macht es aus Praxissicht Sinn, sich noch mit strategischen Faktoren auseinanderzusetzen, die für den individuellen Lieferanten eine Rolle spielen.

Schwierigkeiten:

- Die Kooperationsbereitschaft, das Abhängigkeitsverhältnis oder aktuelle Verhandlungen mit dem Lieferanten können die Auswahl geeigneter Maßnahmen einschränken

Tipps:

- Die Bewertung der Kriterien kann teilweise von der Risikoanalyse übernommen werden
- Um eine angemessene Maßnahme zu ergreifen, hilft es sich im Voraus zu überlegen unter welchen Umständen welche Maßnahme sinnvoll ist

Allgemeine Hinweise

Die Intensität der Bemühungen für Präventions- und Abhilfemaßnahmen hängt von der allgemeinen Risikolage ab. (Art und Umfang der Geschäftstätigkeit) Je schlechter die Risikolage eines Unternehmens ist, desto intensiver müssen die Anstrengungen für Präventionsmaßnahmen sein. Bei veränderter Risikolage (z.B. Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes) muss das Kriterium erneut bewertet werden.

Bewertungsmöglichkeiten:

- Art und Vielfalt der Produkte oder Dienstleistungen
- Grad der überregionalen oder internationalen Ausrichtung
- Unternehmensgröße und Anfälligkeit für länder-, branchen- und warengruppenspezifischen Risiken

Präventionsmaßnahmen

Bei der Risikoanalyse werden bestimmte Angemessenheitskriterien (z.B. Einflussmöglichkeit auf den Lieferanten) bereits für die Priorisierung der Risiken eingesetzt. Diese Bewertung kann auch für die Findung einer geeigneten Maßnahme übernommen werden. Insbesondere bei Präventionsmaßnahmen spielen strategische Faktoren, die den individuellen Lieferanten betreffen, eine große Bedeutung für die Maßnahmenfindung.

Abhilfemaßnahmen:

Erhält man durch eine Beschwerde den Hinweis auf eine Verletzung bei einem Lieferanten, muss die Situation ebenfalls nach bestimmten Kriterien eingestuft werden, um eine geeignete Maßnahme zu finden. Wichtig ist hier vorerst zu prüfen, ob wirklich eine Verletzung im Anwendungsbereich des LkSG eingetreten ist. Liegt eine Verletzung vor, müssen die Angemessenheitskriterien ebenfalls bewertet werden.

Kriterien für die Maßnahmenzuordnung

Im Folgenden findet sich eine Liste der Kriterien, die für die Bewertung von Risiken und Verletzungen eine Rolle spielen. Kriterien (1) bis (4) sind für die Einschätzung von Risiken bei Präventionsmaßnahmen relevant. Kriterien (2) bis (5) sind für die Einschätzung von Verletzungen und für das Ergreifen von Abhilfemaßnahmen relevant. Daneben finden sich auch verschiedenen Möglichkeiten, wie die Situation bewertet werden kann.

1. **Strategische Restriktionen bei der Maßnahmenauswahl**
Individuelle Gegebenheiten (z.B. aktive Verhandlungen) bei einem Lieferanten schränken die Umsetzung einer Vielzahl an Maßnahmen oft ein. Zusätzlich spielen strategische Faktoren (z.B. bei einem Single-Source Lieferanten) aus Unternehmenssicht eine entscheidende Rolle. Da insbesondere bei Präventionsmaßnahmen dem Unternehmen ein gewisser Handlungsspielraum entgegenkommt, können strategische Faktoren miteinbezogen werden. Bei sehr stark priorisierten Risiken sollten strategische Faktoren jedoch einen geringeren Stellenwert einnehmen als bei schwächer gewichteten Risiken.

Bewertungsmöglichkeit

- Weniger Handlungsspielraum bei:
 - Single Sourcing oder Monopolisten und Abhängigkeitsverhältnis
 - Aktiven Verhandlungen während des Onboarding/bei aktiver Vertragsbeziehung
- Mangelnder Kooperationsbereitschaft des Lieferanten

2. **Das Einflussvermögen auf den Verursacher des Risikos/der Verletzung**
Je größer das Einflussvermögen auf den Lieferanten ist, desto intensiver müssen auch die Anstrengungen für Präventions- und Abhilfemaßnahmen sein. Bei einem direkten Lieferanten mit Vertragsbeziehung müssen die Bemühungen größer sein als bei einem mittelbaren Lieferanten. Da der Gesamtumsatz eines Lieferanten für die Bewertung des Einflussvermögens oftmals nicht ermittelbar ist, bietet sich auch eine ABC-Analyse in der Praxis an.

Bewertungsmöglichkeit

- Manuelle Berechnung des eigenen Auftragsvolumens im Vergleich zu dem Gesamtumsatz des Lieferanten
- Vergleich der eigenen Größe im Vergleich zu seinen Wettbewerbern
- Vergangene Bereitschaft des Lieferanten an Präventions- und Abhilfemaßnahmen teilzunehmen

3. Die Schwere und Wahrscheinlichkeit eines Risikos/einer Verletzung = Gefahrenpotenzial
 Ein weiteres Kriterium für die Angemessenheit ist das Gefahrenpotenzial, bestehend aus der Schwere und Wahrscheinlichkeit des Risikos/der Verletzung. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bei einem Risiko kann durch verschiedene präventive Maßnahmen gesenkt werden. Bei einer Verletzung ist es wichtig, vorerst zu prüfen (z.B. durch eine Stellungnahme des Lieferanten), ob diese wirklich eingetreten ist und in den Anwendungsbereich des LkSG fällt.

Bewertungsmöglichkeit Schwere

- Bewertung der Intensität der Beeinträchtigung und Anzahl der betroffenen Personen/Größe betroffener Umweltbereiche
- Unumkehrbarkeit der negativen Auswirkungen und Aufwand, die noch umkehrbaren Auswirkungen zu beheben
- Folgende Risiken werden immer als sehr schwerwiegend betrachtet: Kinderarbeit und Zwangsarbeit

Bewertungsmöglichkeit Wahrscheinlichkeit

- Erhöhte Wahrscheinlichkeit: Verletzungen in der Vergangenheit, mangelnde Performance des Lieferanten in der Vergangenheit, Zugehörigkeit des Lieferanten zu einem Hochrisikosektor, Stellungnahme des Lieferanten/Mitarbeiterbefragungen bei Verletzungen
- Geringere Eintrittswahrscheinlichkeit: Bereits umgesetzte Präventionsmaßnahmen (z.B. Unternehmenszertifizierungen)

4. Die Art des Verursachungsbeitrages zu einem Risiko/einer Verletzung

Es ist möglich, dass das Unternehmen durch die Wahl seiner Beschaffungsstrategie selbst einen Beitrag zu dem Risiko/der Verletzung geleistet hat. Konkret heißt das z.B., dass das Unternehmen sehr kurzfristig die Produkthanforderungen gegenüber seinem Lieferanten ändert, wohingegen die Lieferzeiten und der Einkaufspreis nicht an diese neuen Anforderungen angepasst werden. Um die Anforderungen umzusetzen, verstößt der Lieferant gegen die ILO-Kernarbeitsnormen. Die Art des Verursachungsbeitrages ist meistens eng mit dem Einflussvermögen verknüpft.

Bewertungsmöglichkeit

- kurzlebige und wechselnde Geschäftsbeziehungen
- hoher Preisdruck und zu geringe Abnahmepreise sowie strikte Qualitätsvorgaben
- eng getaktete oder kurzfristig angepasste Lieferfristen und Zahlungsfristen

5. Der Zeitfaktor bei einer Verletzung

Es muss bestimmt werden, ob die Verletzung in absehbarer Zeit behoben werden kann. Falls dies nicht möglich ist, muss ein Konzept zur Beendigung der Verletzung erstellt werden.

Bewertungsmöglichkeit

Folgende Indikatoren können Aufschluss geben, dass die Verletzung nicht in absehbarer Zeit behoben werden kann:

- wiederholte Verletzung der gleichen menschenrechts- oder umweltbezogenen Pflicht bei dem Lieferanten in der Vergangenheit
- sehr zeitaufwendiger und/oder ressourcenverbrauchender Prozess, da eine Vielzahl an Personen oder ein großer Umweltbereich betroffen ist

Kriterien für die Maßnahmenzuordnung

Nach Einschätzung der Situation, stellt sich nun im Anschluss die Frage, wie eine passende Maßnahme ausgewählt werden kann. Um im Ernstfall nicht lange nach einer geeigneten Maßnahme zu suchen, macht es Sinn sich eine klare Vorgehensweise zu überlegen, die in jeder Situation angewendet werden kann. Hierfür bietet es sich beispielweise an, die passenden Maßnahmen aus Schritt 1 nach den oben genannten den Kriterien zu bewerten.

Beispiel 1: Auswahl an Präventionsmaßnahmen

Die folgenden zwei Tabellen zeigen beispielhaft, wann die unterschiedlichen Maßnahmen eingesetzt werden können. Während der Supplier Code of Conduct z.B. mit jedem Lieferanten immer vereinbart werden sollte, werden Schulungen nur für Lieferanten mit hoher Einflussmöglichkeit und bei einem hohem Gefahrenpotenzial angewandt.

Art der Maßnahme	Konkrete Maßnahme	Geringer Einfluss	Hoher Einfluss	Gefahrenpotenzial mittel	Gefahrenpotenzial hoch	Bei eigenem Beitrag	Kein eigener Beitrag	Mögliche strategische Restriktionen
Vertragliche Regelungen	Vereinbarung eines Supplier Code of Conduct	X	X	X	X	X	X	Keine strategischen Restriktionen
Vertragliche Regelungen	Vereinbarung von Vertragsstrafen		X		X		X	Schwierige Durchsetzung bei Abhängigkeitsverhältnis
Durchführung von Schulungen	Vor-Ort Schulung zu einem Risikothema		X		X	X	X	Kooperationsbereitschaft des Lieferanten notwendig
Durchführung von Kontrollmechanismen	Versenden eines Self-Assessments		X	X	X		X	Kein Self-Assessment ohne Rücksprache bei aktiven Verhandlungen mit dem Lieferanten

Beispiel 2: Auswahl an Abhilfemaßnahmen:

Art der Maßnahme	Konkrete Maßnahme	Geringer Einfluss	Hoher Einfluss	Gefahrenpotenzial mittel	Gefahrenpotenzial hoch	Bei eigenem Beitrag	Kein eigener Beitrag	Anmerkung
Prüfung des Eintritts einer Pflichtverletzung	Aufforderung zur Stellungnahme	X	X	X	X	X	X	Erste Reaktion auf den Hinweis einer Pflichtverletzung
Entwicklung geeigneter Einkaufspraktiken	Prüfen und Anpassen der Einkaufskonditionen	X	X	X	X	X		Maßnahme nur bei eigenem Beitrag zu der Verletzung erforderlich
Unverzögliches Ergreifen von Abhilfemaßnahmen	Gespräch mit dem Lieferanten zur Beendigung der Verletzung		X	X	X	X	X	Kooperationsbereitschaft des Lieferanten notwendig
Ausschöpfen vertraglicher Regelungen	Aussetzen der Geschäftsbeziehung	X			X		X	Möglich während der Bemühungen zur Abhilfe der Verletzung

3.3 Visualisierung als Prozess und Festlegung der Verantwortlichkeiten

1. Zusammenstellung von geeigneten Präventions- und Abhilfemaßnahmen
2. Die Einschätzung eines Risikos/einer Verletzung und Auswahl der Maßnahmen
3. Visualisierung als Prozess & Festlegung der Verantwortlichkeiten

Schritt 3

Wie kann eine gleiche Vorgehensweise für alle Risiken und Verletzungen sichergestellt werden?

In den beiden ersten Schritten wurden bereits passende Maßnahmen ausgewählt und bewertet, wann welche Maßnahme zum Einsatz kommen soll. Durch Visualisierung dieser beiden Schritte als Prozess, wird jedem Risiko oder Verletzung eine oder mehrere passende Maßnahmen zugeordnet.

Schwierigkeiten:

- Rücksprachen sind oft notwendig, da der Zugriff auf spezifische Lieferantendaten oft nicht in jeder Position im Unternehmen gegeben ist
- Oftmals zeigt sich erst durch Anwendung in der Praxis, welche Maßnahmen am effektivsten sind

Hilfestellung:

- Neben einem klaren Prozess sollte auch definiert werden, auf welcher Basis die Kriterien eingeschätzt werden (z.B. ab wann kann man von einem hohen Einfluss auf den Lieferanten ausgehen?)

Allgemeine Hinweise

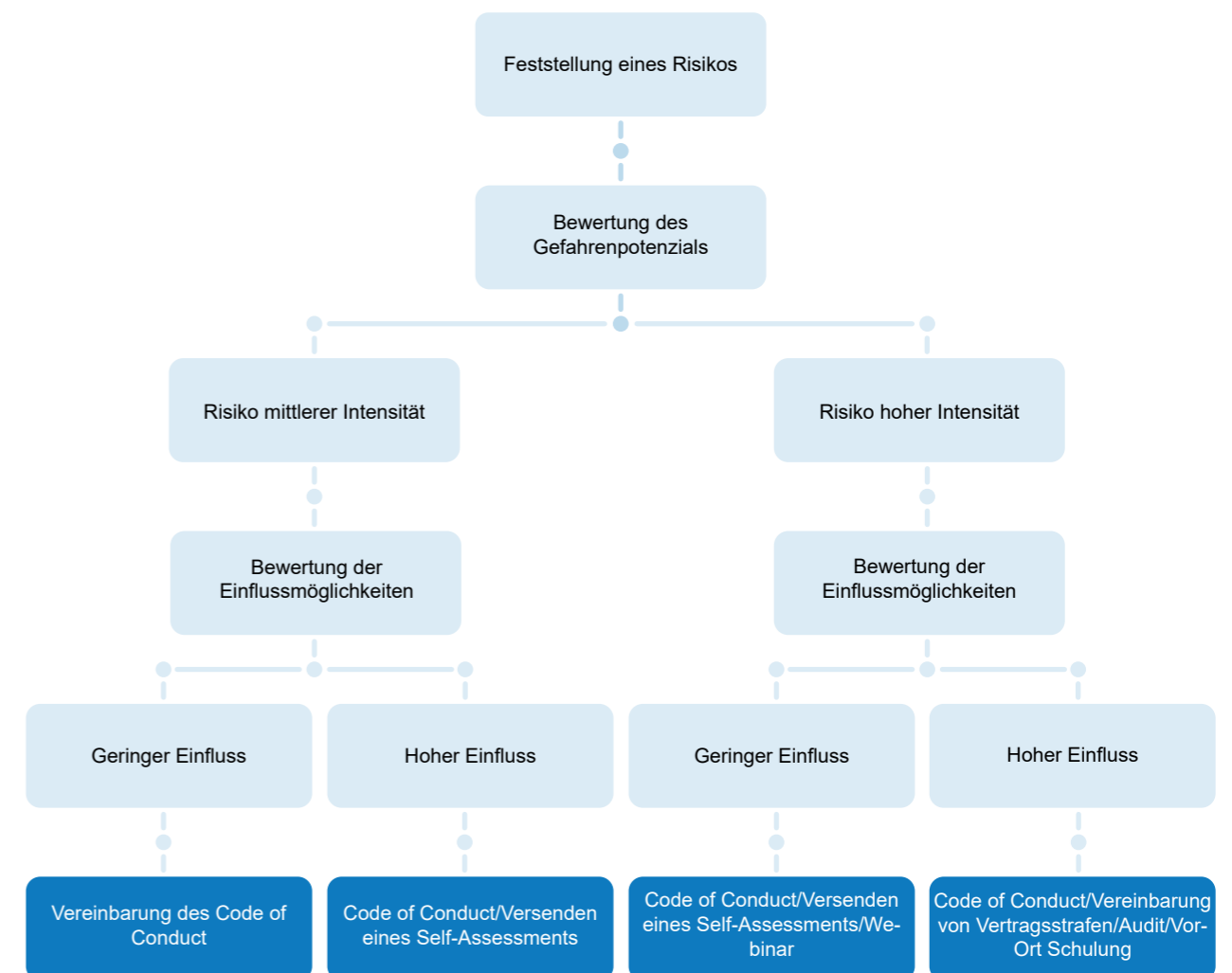
Für die Umsetzung ist es wichtig, dass die Verantwortlichkeiten klar verteilt sind. Um strategische Restriktionen und die Beschaffungsstrategie zu berücksichtigen sollte der strategische Einkauf zudem in den Prozess der Maßnahmenfindung eingebunden werden. Festgelegt werden muss ebenfalls, wer für die Kommunikation mit dem Lieferanten und der Vereinbarung von Maßnahmen letztendlich verantwortlich ist.

Kann eine Maßnahme aufgrund strategischer Faktoren nicht ausgewählt werden, bietet es sich ebenfalls an zu vermerken, welche alternativen Maßnahmen in Frage kommt.

In den nachfolgenden zwei Beispielen wird erklärt, wie ein Prozess für die Maßnahmenfindung aussehen könnte. Die vorgeschlagenen Maßnahmen könnten natürlich für jedes Unternehmen unterschiedlich aussehen.

Beispiel 1: Prozess für den Umgang mit Risiken

Die Basis für Präventionsmaßnahmen bildet die Risikoanalyse. Wird kein Risiko festgestellt, müssen auch keine Maßnahmen implementiert werden. Trotzdem bietet es sich grundsätzlich an, mit jedem Lieferanten einen Supplier Code of Conduct zu vereinbaren, da auf diesem weitere Maßnahmen aufbauen. Wird ein Risiko bei einem Lieferanten festgestellt, bewertet man das Risiko anhand des Gefahrenpotenzials, dem Einflussvermögen und der Art des Verursachungsbeitrags. Unter Beachtung der strategischen Restriktionen wird mit Hilfe des nachfolgenden Prozesses eine Maßnahme gewählt. In dem folgenden Ausschnitt werden nur die zwei Kriterien Einflussvermögen und Gefahrenpotenzial für eine bessere Übersichtlichkeit berücksichtigt. Es fehlt die Bewertung, ob ein eigener Beitrag zur Verletzung besteht und die Beachtung von strategischen Restriktionen. Der Ausschnitt dient lediglich als Orientierung.

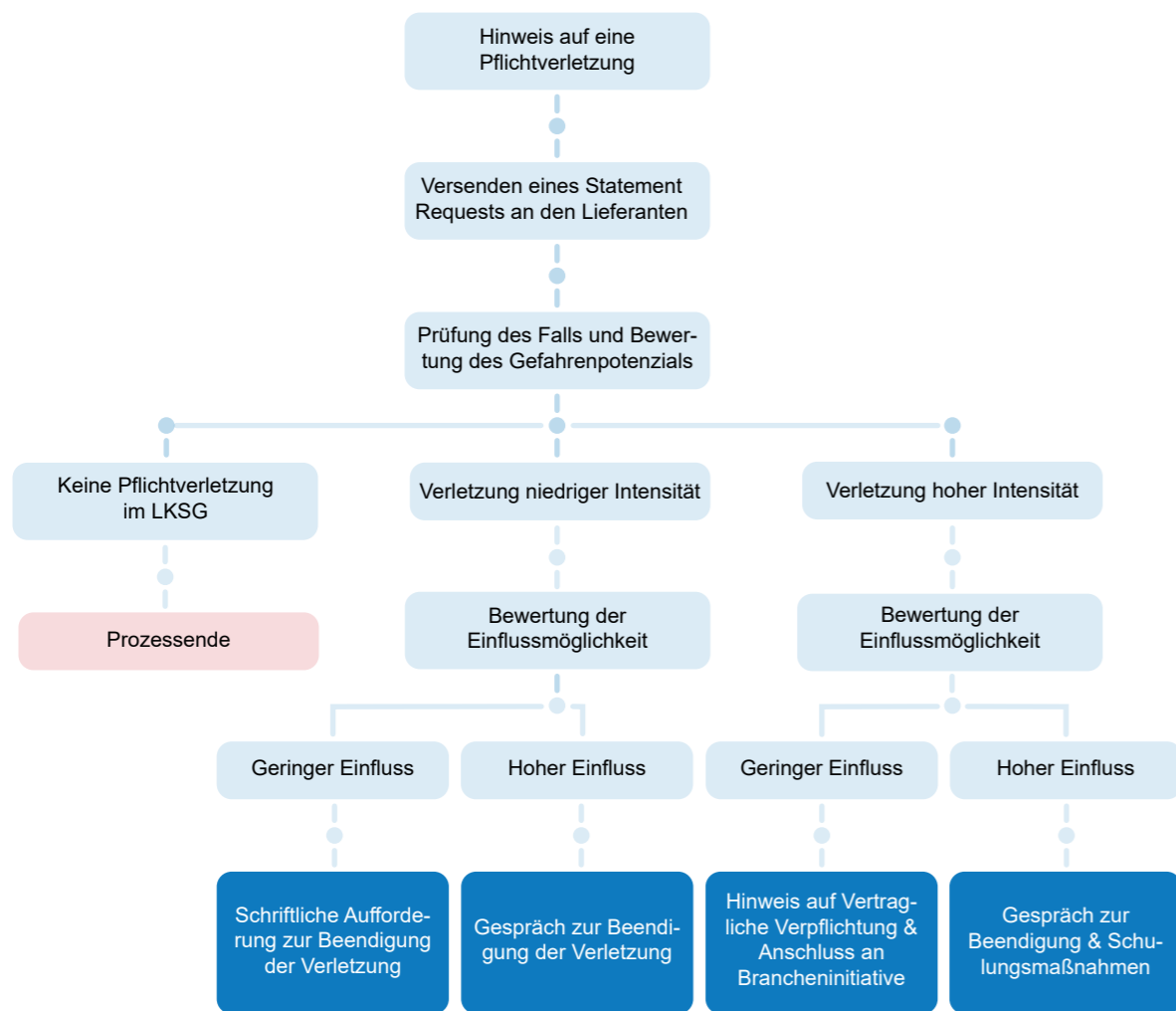


Nach der Feststellung eines Risikos im Rahmen der Risikoanalyse, wird in diesem Beispiel zuerst das Gefahrenpotenzial, bestehend aus der Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Da Risiken geringer Intensität durch die Risikoanalyse „ausortiert“ wurden, sind hier nur Risiken mittlerer und hoher Intensität erfasst. Diese Bewertung kann direkt von der Risikoanalyse übernommen werden. Auch die Einflussmöglichkeit wurde bereits im Rahmen der Risikoanalyse bewertet und kann übernommen werden. So ergeben sich am Ende eine oder mehrere spezifische Maßnahmen, die sich in ihrer Intensität unterscheiden. Die Maßnahmen sollten am Ende so spezifisch wie möglich aufgelistet werden.

Beispiel 2: Prozess für den Umgang mit Verletzungen

Bei Hinweis auf eine Verletzung muss zuerst geprüft werden, ob eine Verletzung tatsächlich bei einem Lieferanten eingetreten ist und ob diese in den Anwendungsbereich des LkSG fällt. Es kann zum Beispiel auch vorkommen, dass der Hinweis keine korrekten Informationen enthält. Zur Einschätzung der Situation bietet es sich in einem ersten Schritt an, den Lieferanten zur Stellungnahme aufzufordern. Liegt eine Verletzung vor, muss das Gefahrenpotenzial, das Einflussvermögen und die Art des Verursachungsbeitrages bewertet werden. Zusätzlich sollte gleich zu Beginn geklärt werden, ob die Verletzung in absehbarer Zeit beendet werden kann.

Der folgende Ausschnitt zeigt einen möglichen Prozess bei dem Hinweis auf eine Verletzung auf. In diesem Auszug wurden ebenfalls nur das Gefahrenpotenzial und die Einflussmöglichkeit für eine bessere Übersichtlichkeit berücksichtigt.



In diesem Ausschnitt wird das Gefahrenpotenzial und anschließend die Einflussmöglichkeit auf den Verursacher der Verletzung bewertet. Die Intensität und Umkehrbarkeit (Schwere) sowie der Verursachungsbeitrag muss hierbei individuell für die Verletzung bestimmt werden. Die Einflussmöglichkeit auf den Lieferanten kann von der letzten Risikoanalyse übernommen werden.

Am Ende ergeben sich eine oder mehrere passenden Abhilfemaßnahmen sowie Maßnahmen, die den erneuten Eintritt der Verletzung vorbeugen (z.B. durch eine Schulung).

4. Das Potenzial digitaler Lösungen im Umgang mit Risiken und Verletzungen

Die Umsetzung der Sorgfaltspflichten ist mit einem erheblichen Aufwand bei der Ermittlung von Risiken und deren Dokumentation verbunden. Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl an Softwarelösungen, die genau an diesem Punkt ansetzen. Der Hauptfokus liegt dabei meistens auf der Erstellung der Risikoanalyse. Präventions- und Abhilfemaßnahmen werden dabei zum Teil auch vorgeschlagen und dokumentiert. Softwarelösungen können die Umsetzung der Risikoanalyse erleichtern, indem durch öffentlich zugängliche Indizes Länder- und Branchenrisiken der Lieferanten erfasst werden. Darüber hinaus werden Medien oftmals automatisiert nach möglichen Umwelt- und Menschenrechtsverletzungen bei Lieferanten gescannt. Durch Export der Risikoanalyse und der ergriffenen Maßnahmen nach dem [BAFA-Fragenkatalog](#) kann viel Zeit bei der Berichterstellung gespart werden. Die Tabelle zeigt, auf welche Weise digitale Lösungen die Risikoanalyse und Maßnahmenfindung unterstützen können. Je nach Softwareangebot, sind dabei mehr oder weniger Funktionen abgedeckt.

i Falls Sie insbesondere im Zusammenhang mit Digitalisierungsmöglichkeiten weitere Fragen haben, kommen Sie gerne auf uns zu ! Wir unterstützen Sie im Rahmen von Projekten, Informationsveranstaltungen und Workshops sowie der Marktanalyse von Softwarelösungen. Unsere Angebote und aktuelle Veranstaltungen finden Sie unter:

<https://digitalzentrum-franken.de/>

Sorgfaltspflicht	Unterstützung durch digitale Lösungen
Durchführung der Risikoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierte Ermittlung von Länder- und Branchenrisiken der Lieferanten anhand von Indizes • Kontinuierliche „Überwachung“ von Lieferanten anhand von Medienscreenings durch Künstliche Intelligenz • Einstufung und Priorisierung der Risiken nach den Angemessenheitskriterien • Einbezug von risikomindernden Faktoren wie z.B. Zertifizierungen • Visualisierung der Risikoanalyse durch eine Risikomatrix
Ergreifen von Präventions- und Abhilfemaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmvorschläge bei Risiken und Verletzungen • Automatisierte Versendung des Code of Conduct an Lieferanten • Automatisierte Abfrage von Zertifizierungen der Lieferanten • Versendung von Self-Assessments für bestimmte Risikothemen an Lieferanten • Versendung einer Aufforderung zur Stellungnahme bei Hinweisen auf Verletzungen des Lieferanten • Module für Audits • Schulungsangebote • Module für Lieferanten Onboarding
Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Exportmöglichkeit der Risikoanalyse • Dokumentation der ergriffenen Maßnahmen • Export der Daten nach dem Fragekatalog der BAFA

Trotz vieler Vorteile ist der Implementierungs- und Kostenaufwand bei dem Einsatz eines digitalen Tools nicht zu vernachlässigen. Bei der Maßnahmenfindung ist auch zu berücksichtigen, dass diese zum Teil sehr generisch vorgeschlagen werden, ohne die spezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen oder strategische Faktoren miteinzubeziehen.

Es kann deshalb durchaus sinnvoll sein, die Maßnahmenfindung im System noch mit einem internen Prozess zu ergänzen. In der nachfolgenden Tabelle werden Chancen und Herausforderungen gegenübergestellt.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Schnittstellen zu bestehenden Systemen und Datentransfermöglichkeiten (SAP) • Vielzahl an Lieferanten kontrollierbar • Zeitersparnis • Transparenz (gleicher Informationsstand für alle Beteiligten) • Frühwarnsystem für Risiken • Automatische und vereinfachte Dokumentation und Berichterstattung • Leichtere Einbindung und Kommunikation mit Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Implementierungsaufwand • Unstrukturierte hohe Anzahl an Risikowarnungen • Individuell erforderliche Funktionen sind nicht im System enthalten • Beschränkte individuelle Anpassungsmöglichkeiten (z.B. bei der Risikobewertung) • Bei Präventions- und Abhilfemaßnahmen: oftmals zu generische Maßnahmvorschläge, die nicht zu der individuellen Situation passen

5. Quellen

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2022a): Angemessenheit - Handreichung zum Prinzip - der Angemessenheit nach den Vorgaben des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, Eschborn: Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) LPR – Leitungsstab, Presse, 2022, abrufbar: https://www.bafa.de/SharedDocs/Downloads/DE/Lieferketten/handreichung_angemessenheit.html (aufgerufen am 20. März 2024).

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2022b): Risiken ermitteln, gewichten und priorisieren - Handreichung zur Umsetzung einer Risikoanalyse nach den Vorgaben des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, Eschborn: Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) LPR – Leitungsstab, Presse, 2022, abrufbar: https://www.bafa.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/Lieferketten/2022_06_handreichung.html (aufgerufen am 15. Januar 2024).

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle online (2024): Berichtspflicht, abrufbar: https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Berichtspflicht/berichtspflicht_node.html (aufgerufen am 3. Mai 2024).

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz online: Europäische Lieferkettenrichtlinie (CSDDD), abrufbar: <https://www.bmu.de/WS7036> (aufgerufen am 3. Mai 2024).

Deutscher Nachhaltigkeitskodex online: Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), abrufbar: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/berichtspflichten/corporate-sustainability-due-diligence-directive-csddd/> (aufgerufen am 3. Mai 2024).

European Commission online: Corporate sustainability due diligence, abrufbar: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en (aufgerufen am 3. Mai 2024).

Johann/ Roya (2023): Dr. Johann, Christian; Dr. Roya, Sangi: LKSG: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Handkommentar, 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, 2023.

Germanwatch e.V online: Initiative Lieferkettengesetz, abrufbar: <https://lieferkettengesetz.de/> (aufgerufen am 3. Mai 2024).

Grabosch/Engel (2021): Grabosch, Robert; Engel, Christoph (Hrsg.): Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, 2021.

Hembach (2022): Hembach, Holger: Praxisleitfaden Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft, 2022.

IHK Südlicher Oberrhein online: Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LKSG), abrufbar: <https://www.ihk.de/freiburg/international/weltweite-geschaeft/internationales-recht/das-lieferkettensorgfaltspflichtengesetz-lksg--5207738> (aufgerufen am 17. April 2024).

Nietsch/EBS Law School (2023): Nietsch, Michael; EBS Law School (Hrsg.): Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: 8. Wiesbadener Compliance-Tag der EBS Law School - Center for Corporate Compliance, 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, 2023.

Partners in Transformation - Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte online: Der KMU Kompass Lieferketten nachhaltiger managen, abrufbar: <https://kompass.wirtschaft-entwicklung.de/> (aufgerufen am 3. Mai 2024).

Pelz/Krais (2023): Pelz, Christian; Krais, Jürgen: Lieferketten in der Unternehmenspraxis: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - Best Practice, Heidelberg: C.F. Müller, 2023.

Regierungsbegründung, BT-Drucksache 19/28649 online: Regierungsbegründung, BT-Drucksache 19/28649: 1928649.pdf, abrufbar: <https://dserver.bundestag.de/btd/19/286/1928649.pdf> (aufgerufen am 3. Mai 2024).

Wagner et al. (2022): Wagner, Eric; Ruttloff, Marc; Wagner, Simon; Bicker, Eike (Hrsg.): Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz in der Unternehmenspraxis: Handbuch, München: C.H. Beck, 2022.



Mittelstand-Digital
**Zentrum
Franken**

Das Mittelstand-Digital Zentrum Franken gehört zu Mittelstand-Digital. Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den Mittelstand-Digital Zentren und der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung der Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages