

Wer nur Compliance und Recht sieht, lässt Chancen liegen

Einsichten aus einer Befragung zur Umsetzung des Lieferkettengesetzes

Von Prof. Dr. Frank Ebinger und Harald Nikutta

Mit der im Herbst 2023 durch die Bundesregierung verlautbarten Vereinfachung der Berichtspflichten im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) scheinen inzwischen einige Unternehmen dem Trugschluss erlegen zu sein, dieses Thema erst einmal mit nachgelagerter Priorität angehen zu können. Doch abgesehen von der externen Berichtspflicht sind die Maßgaben des Gesetzes nach wie vor uneingeschränkt umzusetzen – und mit dem europäischen Lieferkettengesetz (CSDDD) kommen die Regeln auch von anderer Seite auf Unternehmen zu. Das Thema erledigt sich also nicht von selbst. Entsprechend wollen wir hier auf einige Einsichten aus unserer Umfrage hinweisen, die wir zwischen August und Oktober 2023 bei 38 berichtspflichtigen Unternehmen durchgeführt haben. Die Erfahrungen und Einsichten der in der ersten Welle nach den Maßgaben des LkSG berichtenden Unternehmen mögen Orientierung für die ihnen nachfolgenden Unternehmen bieten.

Bekannte Herausforderungen

Wie schon die Debatte um das Gesetz vermuten ließ, stehen bei den befragten Unternehmen mehrheitlich an erster Stelle Herausforderungen im Umgang mit unbestimmten Rechtsbegriffen und ein gefühlt enorm hoher Umsetzungsaufwand, nicht zuletzt auch infolge fehlender pragmatischer Anregungen und klarer Anleitungen zur Umsetzung. So sind die Prozesse bei der Umsetzung, die Bereitstellung notwendiger Ressourcen und die zum Teil gering vorhandenen methodischen beziehungsweise fachlichen Kompetenzen kapazitätsfressendes Neuland. Die Herausforderungen reichen von neu zu organisierender Einbettung in die bestehenden Governancestrukturen über das neu zu strukturierende Datenmanagement bis hin zur Gestaltung passender, effektiver und effi-

zienter Abläufe bei der teils hohen Zahl an unterschiedlich aufgestellten Lieferanten. Abgerundet wird das Bild der Herausforderungen durch unzureichende methodische Erfahrungen, speziell bei der Durchführung der Risikoanalyse und der Berichterstattung.

Rare strategische Note

Die beschriebenen Herausforderungen erwachsen zudem daraus, dass das Thema Sorgfaltspflichten ein Querschnittsthema ist. Eine Vielzahl von Abteilungen ist in die Umsetzung der LkSG-Anforderungen involviert, bei mehr als 90 Prozent der Unternehmen sind es zwischen drei und sechs. Dabei sind die Abteilungen Einkauf, Compliance/Recht sowie Nachhaltigkeit nahezu immer mit an Bord, während andere Funktionen wie Kommunikation und Personal sich nur bei jedem dritten Unternehmen involviert finden. Strategie/Corporate Development werden nur bei jedem sechsten Unternehmen einbezogen. Organisatorisch werden Compliance/Recht für die Governance und Einkauf für die operative Umsetzung als die prägenden Abteilungen genannt. Damit ist das LkSG initial also eher rechtlich-operativ bei den Unternehmen verankert und so die inhärente strategische Chance in den meisten Fällen vertan.

Kompetenzen nutzen

Eine eher irritierende Randnotiz mag sein, dass speziell bei Themen wie der Risikoanalyse, eine methodische Domäne des Risikomanagements, eben diese Abteilung nur in jedem sechsten Unternehmen eingebunden wird. Dies mag eine Ermunterung für alle Verantwortlichen sein, noch einmal genau hinzuschauen, wer eigentlich welche Aufgabe bei einem Thema übernimmt. Gilt es doch sicherzustellen, dass bestehende Kompetenzen bestmöglich integriert und genutzt werden.

Es muss vom Ende her gedacht werden

Regionale Schwerpunkte

Vor dem Hintergrund der Risikosensibilitäten existieren für alle Unternehmen bestimmte regionale Schwerpunkte, wenn es um zu befürchtende Tatbestände im Sinne des LkSG geht. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen sind dies die von Europa fernerer Regionen Asiens und der Mittlere Osten und mit nachgelagerter Relevanz der Nahe Osten und Zentralasien (inklusive Russland). Afrika und Südamerika spielen nur für jedes dritte Unternehmen eine Rolle, Mittelamerika sogar nur für jedes fünfte.

Empfehlungen

Die Untersuchung zeigt auch, dass sich die Unternehmen in der Mehrheit bewusst sind, dass sie das LkSG generell zur Innovation und Transformation nutzen können; dies insbesondere auf Basis von

Hochrisikobefunden, die Unzulänglichkeiten und damit Verbesserungspotentiale schonungslos offenbaren. Wie allerdings Innovation und Transformation in diesem Kontext gelingen können und wie eine Steuerung solcher Bestrebungen stattfinden kann, ist selbst den ersten berichtenden Unternehmen weitestgehend unklar. Dieser Befund zeigt in frappierender Weise, dass Projekte wie die Umsetzung der Anforderungen des LkSG vom Ende her gedacht werden müssen. Hier besteht immer die Wahl, ob solche Themen als Erfüllung von Vorgaben oder ob sie strategisch angegangen werden. Wer in Verantwortung nur Compliance und Recht sieht, erfüllt Vorgaben und lässt Chancen liegen. Unternehmerisch betrachtet, kann es für dauerhaften Erfolg nur eine Wahl geben: Es gilt, vor die Welle zu kommen. ■

Prof. Dr. Frank Ebinger hat an der Technischen Hochschule Nürnberg die Professur für nachhaltigkeitsorientiertes Innovations- und Transformationsmanagement inne und ist stellvertretender Leiter des Mittelstand-Digital-Zentrums Franken.

Harald Nikutta ist für Zentraleuropa verantwortlicher Partner der weltweiten Risikoberatung Control Risks.

