

1 Die wichtigsten Fragen und Antworten auf einen Blick 7

2 Das deutsche Lieferketten-sorgfaltspflichtengesetz 15

2.1	Das deutsche LkSG im internationalen Vergleich	16
2.2	Grundlage und Hintergrund des deutschen LkSG	17
2.3	Inhalt, Maßnahmen und Sanktionen des LkSG	19

3 Pragmatische Vorgehensweise und Praxisbeispiele 25

3.1.	Überblick Vorgehensweise und Meilensteinplan	26
3.2	Interne Standortbestimmung und IST-SOLL- Analyse	32
3.3	Risikoanalyse und Risikomanagementprozess	39
3.4	Beschwerdeverfahren und Berichtswesen	54

4 Fazit und Ausblick 61

1

Die wichtigsten Fragen und Antworten auf einen Blick



Foto: AdobeStock/pickup

3.1 Überblick Vorgehensweise und Meilensteinplan

Unabhängig von der Unternehmensgröße oder dem Industriekontext hat sich in der Praxis eine Umsetzung des Lieferkettengesetzes in drei aufeinanderfolgenden Schritten bewährt:

1. Standortbestimmung und IST-SOLL-Analyse
2. Risikoanalyse und Risikomanagementprozess
3. Beschwerdeverfahren und Berichtswesen

Jeder Schritt umfasst dabei Kernaktivitäten (s. Abbildung 3.1), welche die verantwortlichen Akteure abgestimmt durchführen müssen. Ein geplanter Verlauf mit klar definierten Meilensteinen sowie Zwischenergebnissen stellt sicher, dass alle Informationen aufeinander aufbauend zum richtigen Zeitpunkt vorliegen und die Umsetzung im Unternehmen optimal gelingt.

Im Nachfolgenden erhalten Sie zunächst einen Überblick über den idealtypischen Ablauf dieser drei Schritte, darüber, welche Kernaktivitäten diese umfassen sowie eine zeitliche Einschätzung zu der Dauer ihrer Umsetzung. Im Anschluss erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln eine ausführliche Anleitung inklusive Beispielen zur Umsetzung jedes einzelnen Schrittes.

Der **beste Startpunkt ist eine Standortbestimmung**, um genau zu verstehen, welche Maßnahmen in Bezug u.a. auf die Compliance-Anforderungen, die Ausgestaltung des Lieferanten- und Risikomanagements oder des Beschwerdeverfahrens und der Berichtspflicht durchzuführen sind.

Um die aktuelle Ist-Situation zu analysieren und die „Lücken“ zur Gesetzeserfüllung entsprechend zu schließen, muss zunächst **das passende Team zusammengestellt werden**. Zwar steht der Einkauf bei der Umsetzung des LkSG im Zentrum, jedoch müssen auch Stakeholder und Interessenvertreter anderer Abteilungen involviert sein und aktiv an der Umsetzung mitarbeiten. Neben der Einkaufsabteilung betrifft das – sofern vorhanden – etwa den Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) und die

Nachhaltigkeitsabteilung sowie u.a. die Unternehmenskommunikation und Rechtsabteilung. Eine Beschreibung über die notwendige fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit und beispielhafte Verteilung von Verantwortlichkeiten zwischen unterschiedlichen Unternehmensfunktionen finden Sie in Kapitel 3.2.



Abb. 3.1 Überblick über Vorgehensweise, Kernaktivitäten und Ergebnisse je Schritt

tematisch alle internen Geschäfts- sowie externe Geschäftspartnerrisiken in Bezug auf Verletzungen von Menschenrechten und umweltbezogene Pflichten identifiziert werden. Der zweite Schritt stellt deshalb eine der wichtigsten Aufgaben im Rahmen der Umsetzung des LkSG dar, für die Ihr Unternehmen gleichzeitig die längste Zeitdauer einplanen sollte.

Die **interne Risikoanalyse** des eigenen Geschäftsbereichs wird meist durch die Compliance-Abteilung oder die interne Revision des Unternehmens verantwortet und gemeinsam mit den jeweiligen Fachbereichen durchgeführt. Der Fokus der internen Risikoanalyse liegt hierbei auf der Prüfung eigener Geschäftsprozesse und Praktiken auf mögliche Verletzungen von menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Pflichten, etwa im Hinblick auf Antidiskriminierungsmaßnahmen und eine faire Entlohnung. Es sollten dabei systematisch die zwölf gesetzlich definierten Risikoaspekte (vergleiche Kapitel 2.3 für eine Auflistung) bewertet und Abhilfemaßnahmen eingeleitet sowie Präventionsmaßnahmen abgeleitet werden. Für produzierende Unternehmen ist es zudem in der Regel empfehlenswert, in der Analyse und Bewertung zwischen Produktions-/Lagerstandorten und Verwaltungsstandorten zu unterscheiden sowie unter Umständen unterschiedliche Fachbereichsvertreter miteinzubeziehen.



Beispielweise können die Risikobewertung und -art sowie der Umfang von Maßnahmen im Bereich der Arbeitssicherheit zwischen Produktion und Verwaltung deutlich abweichen. Für die Produktionsstandorte ist der Einbezug der Verantwortlichen für Arbeitssicherheit sinnvoll, während in der Praxis für die Verwaltung meist die Personalabteilung aussagefähig ist.

Der Fokus dieses Kapitels liegt auf der **externen Risikoanalyse** bei unmittelbaren Lieferanten und der Verortung der Aktivitäten als Teil des zu implementierenden Risikomanagementprozesses. Die externe Risikoanalyse ist deutlich komplexer und aufwendiger als die interne, da hier nicht nur ein bereits gut bekanntes Unternehmen, sondern eine Vielzahl an Lieferanten sowie unterschiedlichste Länder und Einkaufsmärkte beleuchtet werden müssen. Entsprechend stellt diese Aufgabe die meisten Unternehmen vor die größte Herausforderung bei der Gesetzesumsetzung.

Wie in Abbildung 3.5 dargestellt, handelt es sich bei der externen Risikoanalyse um die ersten drei Schritte eines ganzheitlichen Risikomanagementprozesses.

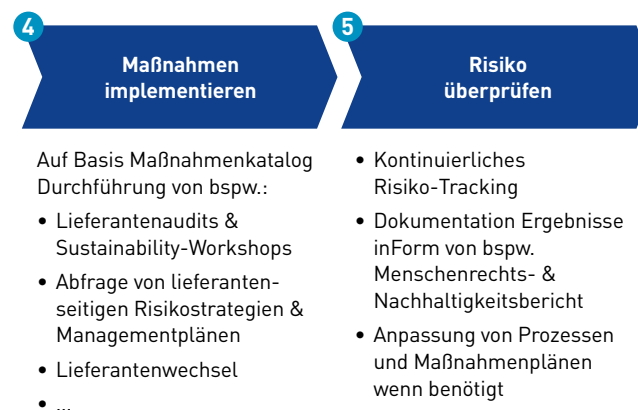


Abb. 3.5 Schematische Verortung der externen Risikoanalyse im Risikomanagementprozess

- Darstellung der ergriffenen Maßnahmen zur Erfüllung der Sorgfaltspflichten
- Beschreibung der abgeleiteten Schlussfolgerungen für zukünftige Maßnahmen
- Bewertung der Auswirkungen und der Wirksamkeit der Maßnahmen

Zusammengefasst erhält der jährliche Bericht demzufolge die Ergebnisse aus dem durchgeführten und in Kapitel 3.3 geschilderten Risikomanagementprozess. Eine Übersicht über die Inhalte, die mindestens im jährlichen Bericht veröffentlicht werden müssen, finden Sie in Abbildung 3.11.

Falls keine Verletzungen im Sinne des LkSG festgestellt wurden, sind darüber hinaus keine weiteren Ausführungen notwendig.

Sofern im Unternehmen bereits mit einem **Supplier Code of Conduct** gearbeitet wird, sollte schließlich auch dieser im Rahmen der Umsetzung des LkSG mit den gesetzlichen Anforderungen harmonisiert werden. Es sind verschiedene Optionen zur strukturellen und inhaltlichen Gestaltung dieses Lieferantenkodex möglich. Besondere Transparenz schafft etwa die Strukturierung nach den Oberkategorien des LkSG: soziale Verantwortung, ökologische Verantwortung und ethisches Geschäftsverhalten. Bei dem **Detailierungsgrad des Kodex** haben Unternehmen eine gewisse Gestaltungsfreiheit. Für Zwangsarbeit als Beispiel bedeutet dies, dass der Supplier Code of Conduct Lieferanten zusammenfassend verpflichten kann, jegliche Form von Zwangsarbeit abzulehnen. Er kann diese Zusicherung aber auch spezifizieren, indem er etwa auf Zwangsarbeit, Sklavenarbeit, leibeigene Arbeit oder unfreiwillige Gefangenearbeit oder andere Arten der Zwangsarbeit detailliert eingeht und weitere inakzeptable Behandlungen von Arbeitskräften angibt. Neben den erwähnten notwendigen Risikokategorien gibt es weitere Aspekte, die im Supplier Code of Conduct abgedeckt werden sollten: Etwa zur Umsetzung des Verhaltenskodex, die Angabe eines Ansprechpartners bei Compliance-Rückfragen oder weiterführende Informationen. Empfohlen wird die Aufnahme der Zustimmung zu Maßnahmen wie der Teilnahme an Schulungen und Weiterbildungen oder zu einer Informationspflicht an die Rechtsab-

Anforderung	Inhalt	Erläuterung
Unterschrift Supplier Code of Conduct	Interner Geschäftsbereich & Unmittelbare Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken bzgl. Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit • Diskriminierungsrisiken • Health & Safety Risiken • Umweltrisiken
Maßnahmen	Risikoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung eigener Geschäftsbereich • Ermittlung Risikoscore mittels Länder- und Warengruppenrisiko
	Präventivmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmenplan • [Supplier Code Conduct, Menschenrechtsassessment etc.] • Grundsatzerklärung • Lieferantenbewertung, Lieferantenauswahl, Lieferantenaudit • Durchführung von Schulungen
	Abhilfemaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Individuell je nach Art und Schwere der Verletzung festzulegen • Möglichkeiten bis zur Aussetzung oder Beendigung der Geschäftsbeziehung
	Beschwerdverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von der Art der Beschwerde • Adressieren an relevante Stakeholder (Einkauf, Corporate Sustainability etc.)
Bewertung Wirksamkeit	Interner Geschäftsbereich & Unmittelbare Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Jährliches sowie anlassbezogene Meetings • Inhalt: Einschätzung Wirksamkeit und ggf. Anpassung Maßnahmen anhand von Fällen des Geschäftsjahres • Teilnehmer: <ul style="list-style-type: none"> - Interner Geschäftsbereich: Menschenrechtsbeauftragter, ... - Unmittelbare Lieferanten: Menschenrechtsbeauftragter, Strategischer Einkauf, Qualitätsmanagement
Schlussfolgerung	Bewertung Maßnahmen	Abhängig von den Ergebnissen der jährlichen bzw. anlassbezogenen Meetings zu der Bewertung der Wirksamkeit

Abb. 3.11 Übersicht über Anforderungen an das Berichtswesen und entsprechende Inhalte