

Titelblatt für die Veröffentlichung von studentischen Abschlussarbeiten der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Titel der Abschlussarbeit

vorgelegt von (AutorInnen)

am Fachbereich

im Studiengang

zur Erlangung des akademischen Grades

Erscheinungsort und Publikationsjahr

ErstgutachterIn

ZweitgutachterIn

Datum der bestandenen Abschlussprüfung

genehmigte Fassung zur Publikation

Die vorliegende Version ist unter dem folgenden persistenten Identifikator verfügbar
(von der Bibliothek auszufüllen - Feld ist schreibgeschützt): [DOI, URN, o. Ä.]

Lizenzangabe:

Muster-Zitationsempfehlung: Nachname, Name (Publikationsjahr). Titel: Untertitel.
In: Quellenangabe der Erstveröffentlichung, ISSN/ISBN, Verlag, Ort, Vol., Iss., xx-xx
[Seitenzahlen], <http://dx.doi.org/xxx> (vom Verlag vergebene DOI)

[Stand: 02.11.2022]

Masterarbeit

Sicherstellung der Einhaltung von ESG-Kriterien mit Hilfe von Third Party Management

Master Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Berlin School of Economics and Law

Erstgutachterin:

Prof. Dr. Sandra Rochnowski

Zweitgutachter:

Mathej Christoph Jasniak

Jill Valentina Dessel


77211867336

Berlin, 12. September 2022

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt habe. Die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen (direkte oder indirekte Zitate) habe ich unter Benennung des Autors/der Autorin und der Fundstelle als solche kenntlich gemacht.

Mir ist bekannt, dass die wörtliche oder nahezu wörtliche Wiedergabe von fremden Texten oder Textpassagen aus Büchern, Zeitschriften, Zeitungen, aus dem Internet und ähnlichem ohne Quellenangabe als Täuschungsversuch gewertet wird und zu einer Beurteilung der Arbeit mit „nicht ausreichend“ bzw. „ohne Erfolg“ führt.



Berlin, 12. September 2022

Anzahl der Wörter (einschließlich der Wörter in den Fußnoten): 14.919

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
2. ESG-Kriterien in globalen Lieferketten	4
2.1 Wichtige Begriffserklärungen	4
2.2 Internationale ESG-Standards als normative Grundlage.....	10
2.3 Hintergrund und Inhalt des LkSG.....	14
3. Qualitative Forschung.....	26
3.1 Grounded Theory	26
3.2 Angewandte Forschungsmethode	28
4. Sicherstellung der Einhaltung von ESG-Kriterien.....	29
4.1 Klassischer Risikomanagementansatz.....	29
4.2 Third Party Management	34
4.3 Handlungsempfehlungen.....	45
5. Fazit.....	54
6. Quellenverzeichnis	58
7. Anhang.....	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Übersicht über die im LkSG genannten Risiken	15
Abbildung 2 Übersicht über die Sorgfaltspflichten des LkSG.....	20
Abbildung 3 Third Party Risk Management Lebenszyklus.....	38
Abbildung 4 Vertragslebenszyklus	42
Abbildung 5 Ergebnis Unternehmenskontext LkSG	52

Abkürzungsverzeichnis

BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BMW	Bayerische Motorenwerke Group
CLM	Contract Lifecycle Management
CoE	Center of Excellence
ESG	Environment, Social, Governance
IRQ	Inherent Risk Questionnaire
KPIs	Key Performance Indicators
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
NAP	Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte
NGOs	Non-governmental organizations
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
SDGs	Sustainable Development Goals
TPM	Third Party Management
TPQ	Third Party Questionnaire
TPRM	Third Party Risk Management
UN	United Nations
VW	Volkswagen Group

1. Einleitung

Ab dem 1. Januar 2023 werden alle in Deutschland ansässigen Unternehmen mit mindestens 3.000 im Inland Beschäftigten (und ab 2024 ab 1.000 Beschäftigten), im Rahmen des neuen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) dazu verpflichtet, ein umfangreiches Risikomanagement zu gewährleisten.¹ Das Ziel des LkSG ist, dass Menschenrechts- und Umweltbelange (im Folgenden mit ESG-Kriterien abgekürzt) entlang der globalen Lieferketten eingehalten werden. Es definiert unter anderem Ansprüche an die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren bestehenden und zukünftigen Risiken, die sich aus den Beziehungen zu mittelbaren und unmittelbaren Zulieferern ergeben, umgehen.²

Die vom Gesetz betroffenen Unternehmen müssen die Anforderungen an ihre Zulieferer weiterreichen, um die Sicherstellung der Einhaltung der ESG-Kriterien zu gewährleisten. Dadurch sind diese ebenfalls gezwungen ihre Prozesse anzupassen, um die ESG-Kriterien einzuhalten. Das Gesetz setzt bei den großen Unternehmen an, hat jedoch auf sämtliche Zulieferer Auswirkungen. Dabei kommt großen Unternehmen die größte Verantwortung zu. Im Falle einer Nichteinhaltung bei Zulieferern, drohen betroffenen Unternehmen unter anderem Geldbußen in Höhe von bis zu 800.000 Euro. Bei Unternehmen mit mehr als 400 Millionen Euro durchschnittlichen Jahresumsatz können Geldbußen von 2 % des Jahresumsatzes verhängt werden.³ Außerdem können bei Sorgfaltspflichtverletzungen, bezüglich ESG, Reputationsschäden entstehen, die dem Unternehmen finanziell schaden.⁴

Je größer ein Unternehmen, desto komplexer ist meist die Zuliefererstruktur und dementsprechend umfangreicher sind die Lieferketten. Viele Unternehmen, zum Beispiel aus der Automobilbranche, verzeichnen abertausende von Zulieferern. Der Automobilhersteller Bayerische Motorenwerke Group (BMW) arbeitet beispielsweise mit 12.000 unmittelbaren Zulieferern aus 70 Ländern zusammen.⁵ Aufgrund der Komplexität bedarf es eines umfangreichen Risikomanagements. Insbesondere kann die Sicherstellung der Einhaltung der ESG-Kriterien durch

¹ Vgl. § 1 Abs. 1 LkSG.

² Vgl. § 3 Abs. 1 LkSG.

³ Vgl. § 24 Abs. 2 und 3 LkSG.

⁴ Vgl. Wellbrock (2022), S. 13-14.

⁵ Vgl. Helmhold (2021), S. 20-21.

Third Party Management (TPM) Instrumente und Maßnahmen sichergestellt werden. Dazu zählen die zwei Teilbereiche Third Party Risk Management (TPRM) und Contract Lifecycle Management (CLM).⁶

Das Ziel dieser Arbeit ist es, auf Basis von theoretischen Erkenntnissen zum Risikomanagement, insbesondere des TPM und zu den qualitativen Experteninterviews, Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu entwickeln. Im Mittelpunkt der Handlungsempfehlungen steht folgende Forschungsfrage: Wie können Unternehmen ihr TPM idealerweise durchführen, um die Einhaltung von ESG-Kriterien entlang der globalen Lieferketten sicherzustellen? Das LkSG wird als beispielhafte Regulierung im Bereich ESG für die Eingrenzung der ESG-Kriterien herangezogen. Grund hierfür ist die Aktualität des Gesetzes und der großen Herausforderungen, die es für betroffene Unternehmen in Deutschland darstellt. Zudem basiert das LkSG auf diversen internationalen Standards und umfasst somit bekannte etablierte Kriterien im Bereich Nachhaltigkeit.⁷

Die Handlungsempfehlungen wenden sich vornehmlich an Unternehmen, die noch nicht (ausreichend) auf die Anforderungen des LkSG vorbereitet sind. Dies betrifft, laut Einschätzungen von Experten, die Mehrheit der betroffenen Unternehmen.⁸ Der Fokus liegt auf dem Umgang mit Zulieferern und den damit verbundenen Risiken in den globalen Lieferketten. Dazu zählen alle Zulieferer, die innerhalb des eigenen Geschäftsbereiches und der wesentlichen Beteiligungen bestehen.⁹

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Automobilbranche für Beispiele herangezogen. Grund dafür ist, dass sie viele für die deutsche Wirtschaft bedeutsame Unternehmen beinhaltet, die vom LkSG betroffen sind und in der Vergangenheit vermehrt für die Missachtung von ESG-Kriterien in der öffentlichen Kritik stand. Die meisten Sachverhalte sind jedoch allgemein anzuwenden. Wenn es sich um Besonderheiten der Automobilbranche handelt, wird dies eindeutig kenntlich gemacht.¹⁰

⁶ Vgl. VanHoy (2021), S 1-3 und Gupta et al. (2008), S. 2-6.

⁷ Vgl. § 2 Abs. 1 LkSG.

⁸ Vgl. Michels (2022), These 1, siehe Anhang.

⁹ Vgl. § 2 Abs. 5 LkSG.

¹⁰ Vgl. Giesen / Hägler (2021), These 1.

Bei der Analyse der Theorie und der Entwicklung von Handlungsempfehlungen liegt der Fokus auf qualitativen Ergebnissen. Die qualitativen Interviews mit den Experten aus der Risk Advisory Sparte der Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beanspruchen keine Repräsentativität. Es handelt sich beim Interviewinhalt um die Erfahrungen der Berater*, aus unterschiedlichen (LkSG-) Projekten in Unternehmen. Die Erfahrungen und Erkenntnisse werden auf Basis der Grounded Theory ausgewertet.¹¹

Begriffserklärungen aus dem Themenfeld ESG bilden den Anfang dieser Arbeit. Es wird auf die Dimensionen der Nachhaltigkeit, den Umfang von ESG und die zwei Theorien, Stakeholdertheorie und Legitimationstheorie, eingegangen. Ausgewählte internationale Standards aus dem Bereich ESG werden anschließend erläutert. Der thematische Fokus liegt auf den ESG-Kriterien und Anforderungen, die im Rahmen des LkSG definiert werden. Die im Gesetz genannten Risiken und Sorgfaltspflichten werden detailliert erklärt.¹²

Daraufhin werden theoretische Grundlagen zur qualitativen Forschung gelegt. Der Fokus liegt hierbei auf der Grounded Theory, da sie den Forschungsansatz dieser Arbeit bildet. In diesem Kapitel werden ebenfalls die Eckpunkte zu den durchgeführten Experteninterviews gegeben, dessen Inhalte in dem nächsten Kapitel aufgegriffen werden.¹³

Daraufhin werden theoretische Ansätze und Instrumente des klassischen Risikomanagements erläutert. Anschließend wird auf das TPM und die zwei Teilbereiche TPRM und CLM eingegangen. Dabei werden vornehmlich Instrumente und Maßnahmen vorgestellt, die der Sicherstellung der Einhaltung von ESG-Kriterien entlang der Lieferketten dienen. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Theorie und Praxis werden anschließend Handlungsempfehlungen für die Beantwortung der Forschungsfrage formuliert.¹⁴

* Aus Gründen der Leserlichkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Damit sind jedoch alle Geschlechter gemeint.

¹¹ Vgl. Strübing (2014), S. 1-2.

¹² Vgl. § 2 und 3 LkSG.

¹³ Vgl. Strübing (2014), S. 1-2.

¹⁴ Vgl. Deloitte (o. J.), S. 1.

2. ESG-Kriterien in globalen Lieferketten

2.1 Wichtige Begriffserklärungen

In der heutigen globalisierten Welt sind Unternehmen mehr denn je abhängig von ihren weltumspannenden (globalen) Lieferketten. Wesentliche Teilnehmer dieser Lieferketten sind die Zulieferer. Sie versorgen Unternehmen mit den Produkten und Dienstleistungen, die sie für das Endergebnis (das fertige Produkt oder die Dienstleistung) benötigen. Die Abnehmer sind die Endkunden, die die Automobile kaufen. Zulieferer werden in dieser Arbeit gemäß des Wordings des LkSG in mittelbare und unmittelbare Zulieferer eingeteilt.¹⁵

Im Fall der Automobilbranche ist ein Original Equipment Manufacturer (OEM) das Unternehmen, welches die Endmontage der einzelnen Autoteile vornimmt und die fertigen Automobile vermarktet. In dieser Arbeit wird bei der Unterscheidung in Einkäufer und Lieferanten, ein Unternehmen, welches Kunde ist und somit ESG-Anforderungen an sein Zulieferer stellen kann, *Unternehmen* genannt. Alle Lieferanten, die Teil der Lieferketten des jeweiligen Unternehmens sind, werden *Zulieferer* genannt. Diese werden je nach Lieferstufe (Tier) nummeriert. In der Praxis kann es sich bei Zulieferern ebenfalls um *Unternehmen* im Sinne dieser Arbeit handeln, wenn sie die Größenklassen des LkSG erreichen. Aufgrund der Komplexität wird in dieser Arbeit darauf verzichtet dies näher zu betrachten.¹⁶

Ein First Tier Supplier (Tier-1 Zulieferer) ist ein Unternehmen, das beispielsweise fertige Autotüren direkt an das Unternehmen (in dem Beispiel der Automobilbranche, an den OEM) verkauft. Zu diesem unmittelbaren Zulieferer besteht eine direkte Vertragsbeziehung. In der Regel kann ein großer OEM bei seinen Tier-1 Zulieferern seine Marktmacht ausnutzen, um Einfluss auf diese auszuüben. Die Höhe des Einflusses ist jedoch stark abhängig von den einzukaufenden Produkten/Dienstleistungen und der teils volatilen Situation auf den jeweiligen Beschaffungsmärkten. Bei seltenen Erden kann es beispielsweise teilweise zu einer umgekehrten Marktmacht kommen. Die Marktmacht und der damit einhergehende Einfluss, spielen eine wichtige Rolle, wenn es um die

¹⁵ Vgl. § 2 Abs. 5-8 LkSG.

¹⁶ Vgl. Helmold et al (2022), S. 4.

Durchsetzung der Einhaltung von ESG-Kriterien geht. Darauf wird im Laufe der Arbeit näher eingegangen.¹⁷

Der Tier-1-Zulieferer kauft wiederum Produkte und Dienstleistungen bei tiefergelagerten Zulieferern ein, zum Beispiel Lacke für die Färbung der Autotüren. Hierbei handelt es sich um einen mittelbaren Zulieferer (Tier-2 Zulieferer) des OEMs, da der Lackhersteller einen Vertrag mit dem Tier-1 Zulieferer geschlossen hat und das Produkt nicht an den OEM liefert. Der OEM hat über diese Geschäftsbeziehung gegebenenfalls keine Kenntnis und auch keinen direkten Einfluss. Der Vertrag und somit auch sämtliche gegebenenfalls ESG-relevanten Klauseln werden zwischen dem Tier-1 und dem Tier-2 Zulieferer bestimmt. Ab der zweiten Lieferstufe kommt es insbesondere in der Automobilindustrie vermehrt zu Verletzungen von Menschenrechten und der Missachtung von Umweltbelangen. Daher sollten neben den unmittelbaren ebenfalls die mittelbaren Zulieferer berücksichtigt werden.¹⁸

Die Chemikalien für die Lacke kommen wiederum von einem oder mehreren weiteren Zulieferern (Tier-3 Zulieferer). Die Lieferkette setzt sich nach diesem Prinzip gegebenenfalls weiter fort und wird immer komplexer. Dies erschwert die Transparenz und das Management aller Zulieferer durch den OEM.¹⁹

Die OEMs aus der Automobilindustrie, aber auch viele Unternehmen aus anderen Branchen besitzen eine Vielzahl an unmittelbaren und mittelbaren Zulieferern, die aufgrund der Globalisierung oftmals über viele Kontinente verteilt sind. Nicht immer wird in den einzelnen Lieferstufen die Einhaltung von ESG-Kriterien vereinbart und daraufhin ausreichend überprüft. Viele Unternehmen haben wenig Transparenz darüber, welche unmittelbaren und vor allem mittelbaren Zulieferer in ihren Lieferketten existieren. Darüber hinaus ist häufig nicht bekannt, welche Vertragsbedingungen gelten und inwiefern diese tatsächlich eingehalten werden. Zudem mangelt es bei vielen Unternehmen häufig an geeigneten Risikoprozessen für den Umgang mit ESG-Risiken, und an Präventionsmaßnahmen und Abhilfemaßnahmen.²⁰

¹⁷ Vgl. Schmid (2020), S. 210-11.

¹⁸ Vgl. Huth / Romeike (2016), S. 35.

¹⁹ Vgl. Ebenda, S. 164-165.

²⁰ Vgl. Ebenda, S. 54-55.

Somit kam es in der Vergangenheit bereits zu diversen Verletzungen von Menschenrechten und Missachtungen von Umweltbelangen bei Zulieferern. Informationen darüber gelangen an die Öffentlichkeit, wodurch die Reputation der Unternehmen, die beim betroffenen Zulieferer eingekauft, litt. Der Dieselskandal hat dem Automobilkonzern Volkswagen (VW) beispielsweise mehr als 30 Milliarden Euro für die Aufarbeitung und Schadenanforderungen gekostet.²¹

Die Stakeholdertheorie besagt, dass jede Person, die durch ein Unternehmen in irgendeiner Art betroffen ist, ein Stakeholder dieses Unternehmens ist. Dazu gehören interne Stakeholder, wie das Management und Mitarbeitende. Externe Stakeholder, wie Kunden, Zulieferer, Menschenrechtsaktivisten, Umweltschutzinitiativen, Medien und Finanzinstitute, sind weitere Stakeholder. Die Unterstützung jener Stakeholder ist essenziell dafür, dass ein Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt bestehen kann. Dies richtet sich gegen die Shareholdertheorie, die in der Unternehmenspraxis dominiert und die Interessen der Eigenkapitalgeber in den Vordergrund rückt. Im Sinne des Stakeholder-Ansatzes sollten jedoch nicht vordergründig die Interessen der Eigenkapitalgeber das unternehmerische Handeln bestimmen.²² Vielmehr sollten alle Stakeholder berücksichtigt werden, um gemäß der Legimitationstheorie eine Berechtigung zur Existenz in der Gesellschaft zu erhalten. Somit sollten auch die Interessen der Stakeholder, in Bezug auf die Einhaltung von ESG-Kriterien, von Unternehmen beachtet werden. Andernfalls können die Unternehmen ihre soziale Akzeptanz, sprich Legitimation zur Unternehmensexistenz, verlieren und in eine Legitimitätskrise stürzen.²³

Die Legitimationstheorie besagt, dass Unternehmen einen sozialen Vertrag mit der Gesellschaft eingehen, und sich ihr Recht auf Unternehmensexistenz durch gesellschaftsförderndes Handeln verdienen müssen. Insbesondere soziale und ökologische Kriterien sind im Sinne des gesellschaftsfördernden Handelns zu berücksichtigen, um diesen sozialen Vertrag zu erfüllen. Die Erfüllung führt zu einer Steigerung der Reputation in der Gesellschaft sowie zur Imageverbesserung. Von der verbesserten Stakeholderbeziehung kann ebenfalls der Unternehmenserfolg profitieren. Demnach sollte die Einhaltung von ESG-Kriterien

²¹ Vgl. Schwager (2022), S. XI.

²² Vgl. Wöhe (2016), S. 50-54.

²³ Vgl. Meffert et al (2015), S. 66.

über das LkSG hinaus von allen Unternehmen als existenziell gesehen und verstärkt forciert werden.²⁴

Die folgende Begriffsdefinition von nachhaltiger Entwicklung legte 1987 die Basis für ein einheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit.

*„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“*²⁵

Diese Definition von nachhaltiger Entwicklung stammt aus dem Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen. Sie hat erstmalig formaljuristisch festgehalten, worum es sich bei Nachhaltigkeit handelt. Diese Definition ist weitreichend verbreitet und anerkannt, hat jedoch eine sehr geringe Detailtiefe und keinen konkreten Bezug zu Unternehmen. Daher wird der Begriff der Nachhaltigkeit im Kontext der Wirtschaft folgend näher elaboriert.²⁶

Nachhaltigkeit umfasst die ökologische, die soziale und die ökonomische Dimension. Im Sinne der Nachhaltigkeit sind alle drei Dimensionen gleichrangig. Sie sollten daher integriert und nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit hat für Unternehmen zum Ziel langfristig finanzielle Wertzuwächse generieren zu können. Zunächst kosten Prozessumstellungen und der Aufbau eines Risikomanagements dem Unternehmen Geld, ohne, dass finanzielle Wertzuwächse entstehen. Da die Sicherstellung der Einhaltung der ESG-Kriterien durch das LkSG gesetzlich erzwungen wird, spielt die ökonomische Nachhaltigkeit eine untergeordnete Rolle in dieser Arbeit.²⁷

Bei der Beurteilung des nachhaltigen Handelns von Unternehmen hat sich die Abkürzung ESG international etabliert. Sie steht für Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance). Alle drei stellen unterschiedliche Verantwortungsbereiche von Unternehmen dar, die im Sinne der Nachhaltigkeit gleichermaßen zu berücksichtigen sind. In der Wirtschaft werden nachhaltigkeitsbezogene Kriterien daher gängiger Weise mit ESG(-Kriterien) abgekürzt. Dies ist vor allem bei der Beurteilung von Geldanlagen im Finanzsektor

²⁴ Vgl. Burlea / Popa (2013), S. 2-3.

²⁵ Brundtland-Kommission (1987), S. 37.

²⁶ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 233.

²⁷ Vgl. Willers (2016); S. 6-7.

der Fall. In dieser Arbeit wird die Abkürzung verwendet, um die umfangreichen ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitskriterien, die Unternehmen erfüllen sollen, auszudrücken. Die ESG-Kriterien werden im Laufe der Arbeit, wie bereits erwähnt, auf die im LkSG genannten umweltrelevanten und menschenrechtlichen Kriterien eingegrenzt. Im Folgenden wird zunächst auf die facettenreichen Aspekte der drei ESG-Komponenten, losgelöst vom LkSG, näher eingegangen.²⁸

Bei der Betrachtung der ökologischen Nachhaltigkeit (Umwelleistung) eines Unternehmens spielen diverse Themenbereiche eine Rolle. Wichtige Themen sind unter anderem Umweltverschmutzung, Umweltgefährdung, Treibhausgasemissionen, Energieeffizienz, Ressourcenverbrauch und Biodiversität. Das Ziel von Unternehmen ist, dass es selbst und seine Zulieferer, möglichst keine bis geringe negative Umweltbeeinträchtigungen durch die Geschäftstätigkeit hervorrufen. In der Regel werden erlaubte Mindestbeziehungsweise Höchstwerte für die Beurteilung der Einhaltung von ökologischen Nachhaltigkeitskriterien herangezogen. Die wissenschaftliche Bewertung von einzelnen ökologischen Kriterien kann in den meisten Fällen nicht von Unternehmen selbst durchgeführt werden. Die Expertise liegt hierfür bei entsprechenden Forschungsinstituten und Umweltorganisationen. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Analyse von den Auswirkungen von Stoffen, Produkten, Dienstleistungen etc. auf die Umwelt werden teilweise für die Entwürfe von Richtlinien und Gesetzen genutzt. Strittig ist in manchen Fällen, inwiefern die durch Institutionen (teilweise unterschiedlichen) ermittelten Grenzwerte tatsächlich akzeptabel für die nachhaltige Entwicklung sind.²⁹

Soziale Nachhaltigkeitskriterien beziehen sich unter anderem auf die Einhaltung von Menschenrechten. Dazu gehört insbesondere das Verbot von Kinderarbeit, menschenunwürdiger Arbeit und (moderner) Sklaverei. Weitere relevante soziale Nachhaltigkeitskriterien sind unter anderem Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Diversität und gesellschaftliches Engagement. Die Beurteilung der Einhaltung dieser Kriterien ist komplex und bedarf einer weiterführenden Auseinandersetzung mit den einzelnen Themen. Es werden beispielsweise lokale Mindestlöhne als Anhaltspunkt zur Bewertung der Höhe der Gehälter und geltende Arbeitsschutzgesetze für die Einhaltung der Arbeitssicherheit herangezogen.

²⁸ Vgl. Takehara / Naoya (2022), S 5.

²⁹ Vgl. Willers (2016), S. 6-7.

Daraus ergibt sich, dass soziale Nachhaltigkeit stark abhängig von den Standards in den einzelnen Ländern ist. Da manche Standards sehr gering sind, ist fraglich, inwiefern die nachhaltige Entwicklung dort sichergestellt wird.³⁰

Die Unternehmensführung ergibt sich aus den Regeln und Prozessen, die bestimmen, wie das Unternehmen durch die oberste Ebene geleitet wird. Das Ziel der Governance ist das Unternehmen nachhaltig zu führen. Grundsätze im Rahmen der Führung bestehen teilweise aus gesetzlichen Zwängen, beispielsweise aufgrund von verabschiedeten Gesetzen, Normen und (internationalen) Standards. Bei der Unternehmensführung kann jedes Unternehmen darüber hinaus jedoch auch eigene Schwerpunkte setzen, die es für die Erzielung seiner Unternehmensmission als essenziell ansieht. Individuelle Vorgaben für die Unternehmensführung können demnach vom Unternehmen selbst festgelegt werden. Sie können zum Beispiel in Form von Unternehmenswerten, Weisungen oder Absichtserklärungen unternehmensintern und extern verankert werden.³¹

Die Unternehmensführung ist dafür verantwortlich, dass sich das Unternehmen konform mit den gesetzlichen und internen Vorgaben verhält, und dementsprechend compliant ist. Die Beurteilung, inwiefern die Anforderungen an die Unternehmensführung bei den Zulieferern erfüllt werden, ist komplex und daher aufwendig durchzuführen. Grund hierfür ist, dass keine etablierte Liste an Verboten existiert oder objektiv messbare Grenzwerte herangezogen werden können, die eine Einhaltung signalisieren. Unternehmen können beispielsweise Fragebögen zur Unternehmensführung an ihre Zulieferer senden, sich darüber in öffentlichen Unternehmenserklärungen informieren, oder gegebenenfalls Mitarbeitende des Zulieferers im Rahmen von Audits befragen, um einen Eindruck von der Unternehmensführung bei einem Zulieferer zu gewinnen. Es kommt bei der Beurteilung der Nachhaltigkeit der Unternehmensführung, wie bereits erwähnt, allerdings stark auf die subjektive Auslegung der Kriterien für eine nachhaltige Unternehmensführung an. Aufgrund dessen und weil die Governance nicht explizit im LkSG erwähnt ist, spielt die Unternehmensführung in dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle.³²

³⁰ Vgl. Willers (2016), S. 6-7.

³¹ Vgl. Wöhe (20), S. 47-49.

³² Vgl. Butzer-Strothmann / Friedel (2020), S. 16-17.

2.2 Internationale ESG-Standards als normative Grundlage

Es gibt viele (internationale) Standards, Normen, Ansätze und Leitfäden von unterschiedlichen Institutionen, die Nachhaltigkeitskriterien und ESG eingrenzen und gliedern. Zu den Institutionen gehören nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) und Regierungsorganisationen. Im Folgenden werden einige etablierte soziale und ökologische Standards beziehungsweise Leitfäden vorgestellt, darunter keine Normen.³³

Als anerkannte Grundlage für Menschenrechte gilt die *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte* der Vereinten Nationen. Sie wurde 1948 von den Mitgliedern der Vereinten Nationen begründet und beinhaltet 30 Artikel. Der erste Artikel definiert die Basis für Menschenrechte.³⁴

„*Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. [...].*“³⁵

Ähnlich wie die Definition von nachhaltiger Entwicklung der Brundtland-Kommission, lässt diese Definition viel Raum für Interpretation. Die insgesamt 30 Artikel definieren diverse Grundrechte, wie die Gleichheit vor dem Gesetz und die Unschuldsvermutung. Sie stellen jedoch kein verbindliches Völkerrecht dar. Die Erklärung wurde anschließend in zwei Pakten umgesetzt, in denen die Menschenrechte weiter ausformuliert worden. Der eine Pakt ist der *Internationale Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte*. Es handelt sich hierbei um einen völkerrechtlichen Vertrag, der seit 1966 zur Unterschrift aufliegt. Dieser definiert, neben anderen Rechten, das Recht auf Arbeit, Mutterschutz, soziale Sicherheit, Gesundheit und Bildung. Mehr als 170 Mitglieder der Vereinten Nationen haben diesen bisher in nationales Recht ratifiziert.³⁶ Der zweite ist der *Internationale Pakt über bürgerliche und politische Rechte*, der ebenfalls seit 1966 einen völkerrechtlichen Vertrag darstellt. Er beinhaltet unter anderem das Verbot von Folter und Sklaverei, die Religions- und Meinungsfreiheit und Rechte von Minderheiten.³⁷

³³ Vgl. Schwager (2022), S. 17-19.

³⁴ Vgl. Vereinte Nationen a (1948), S. 1-4.

³⁵ Ebenda, S. 1.

³⁶ Vgl. Vereinte Nationen b (1966), S. 1-10.

³⁷ Vgl. Vereinte Nationen c (1996), S. 1-25.

Einer weiterer internationaler Referenzpunkt für soziale Nachhaltigkeit sind die Kernarbeitsnormen der internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Die *ILO-Kernarbeitsnormen* wurden 1998 definiert und beinhalten die Vereinigungsfreiheit, das Recht auf Kollektivverhandlungen, die Beseitigung der Zwangsarbeit, die Abschaffung von Kinderarbeit und das Verbot der Diskriminierung als wesentliche Kriterien für gerechte Arbeitsverhältnisse.³⁸

Der *UN Global Compact* ist eine multi-Stakeholder-Initiative, die im Jahr 2000 von dem damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufen wurde. Das Ziel dieser Initiative ist Privatunternehmen zu einer nachhaltigen und gerechten Weltwirtschaft zu mobilisieren. Hierfür wurden 10 Prinzipien entwickelt, die sowohl einen Bezug zu Menschenrechten als auch zu einem nachhaltigen Umgang mit der Umwelt haben. Die Initiative wurde bereits von über 16.500 Unternehmen aus 158 Ländern unterzeichnet. Darüber hinaus haben sie über 3.000 Organisationen aus der Zivilgesellschaft, Politik und Wissenschaft unterzeichnet und somit ihre Unterstützung ausgedrückt. Mit der Unterzeichnung verpflichten sich die Unternehmen und Organisationen die 10 Prinzipien umzusetzen. Die vor Ort ansässigen Netzwerke, wie das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN), bieten interessierten Unternehmen eine Plattform zum Austausch und unterstützen bei der Umsetzung, beispielsweise mit Hilfe von Leitfäden, Webinaren und Trainings.³⁹

Die *UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte* wurden 2011 vom UN-Menschenrechtsrat verabschiedet und beinhalten 31 Prinzipien. Sie grenzen erstmals die Verantwortung zwischen dem Staat und Unternehmen anhand von drei Säulen ab. Das sind die Säulen Schutz, Achtung und Abhilfe. Demnach hat der Staat die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass Menschenrechte und Grundfreiheiten eingehalten werden. Dies tut der Staat beispielsweise mit Hilfe von Gesetzen, der Verwaltung und der Polizei. Unternehmen nehmen ebenfalls eine aktive Rolle ein, und zwar indem ihnen die Aufgabe zukommt Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereiches zu achten. Dies bezieht sich sowohl auf die direkten als auch auf die indirekten Geschäftsbereiche. Tritt eine

³⁸ Vgl. Internationale Arbeitskonferenz (1998), S. 4-5.

³⁹ Vgl. Schwager (2022), S. 99-114.

Menschenrechtsverletzung auf, sind beide Akteure in der Verantwortung Abhilfe zu leisten.⁴⁰

Ein weiterer weit verbreiteter internationaler Standard sind die *Sustainable Development Goals* (SDGs) der Vereinten Nationen. Sie wurden 2015 von allen Mitgliedsstaaten unterschrieben. Es handelt sich um 17 Ziele, die unterschiedliche Nachhaltigkeitsbereiche abdecken. Dazu gehören unter anderem das Ende von Hunger und Armut und die Förderung von Bildung und Kooperationen. Jedes Ziel wird durch weitere Unterziele näher definiert. Die 17 Ziele werden in vielen Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen, in der Politik, aber auch für diverse Nachhaltigkeitsstandards als wichtiger Anker für Nachhaltigkeitsziele aufgegriffen.⁴¹

Im Automobilbereich kann unter vielen anderen der Branchenleitfaden *Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas* Unterstützung bieten. Dieser stammt von der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Dieser Leitfaden ist das erste Beispiel einer gemeinsamen Multi-Stakeholder-Initiative, die von Regierungen unterstützt wird und das verantwortungsvolle Lieferkettenmanagement von Mineralien aus Konfliktgebieten fokussiert. Ihr Ziel ist es Unternehmen dabei zu helfen, Menschenrechte zu achten und zu vermeiden, dass sie durch ihre Beschaffungspraktiken für bestimmte Mineralien zu Konflikten beitragen.⁴²

Der *Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte* (NAP) wurde im Dezember 2016 beschlossen, mit dem Ziel einen einheitlichen Rahmen für die Überprüfung der Einhaltung von Menschenrechten entlang der globalen Lieferketten zu bilden. Er stellt die Umsetzung der *UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte* in Deutschland dar. Gemäß dem NAP gibt es fünf Kernelemente, die zur Sicherstellung von Sorgfalt in den Lieferketten dienen. Das sind die Grundsatzerklärung, die Ermittlung von Auswirkungen und Risiken, Maßnahmen und deren Wirksamkeitsmessung, die dazugehörige

⁴⁰ Vgl. Vereinte Nationen e (2011), S. 1-41.

⁴¹ Vgl. Schwager (2022), S. 57-59.

⁴² Vgl. OECD (2016), S. 5.

Berichterstattung und Abhilfe- und Beschwerdemechanismen. Diese sind in einem Kreis als kontinuierlicher (Verbesserungs-) Prozess zu verstehen.⁴³

Es handelt sich beim NAP um Erwartungen der Bundesregierung. Konkret ist die Erwartungshaltung, dass die Unternehmen menschenrechtliche Sorgfaltspflichten beachten und einhalten. Das heißt, dass aus dem NAP kein gesetzlicher Zwang begründet wurde, sondern die Bundesregierung auf Freiwilligkeit gesetzt hat. Der NAP beinhaltet Unterstützungsmaßnahmen, zum Beispiel Schulungen oder Leitfäden. Dieses Vorgehen hat nur begrenzt bei der Deutschen Wirtschaft auf Resonanz getroffen. Da die freiwillige Teilnahme zu gering ausfiel, wurde der Weg gewählt ein Gesetz zu erlassen, das LkSG. Dies wird in Kapitel 2.3 näher erläutert.⁴⁴

In Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit, gibt es ebenfalls diverse internationale Standards. Eines davon ist das *Basler Übereinkommen über die Kontrolle der grenzüberschreitenden Verbringung von gefährlichen Abfällen und deren Entsorgung*. Es stammt aus dem Jahr 1989.⁴⁵ Darüber hinaus gibt es das *Stockholmer Übereinkommen über persistente organische Schadstoffe (POP)*, welches 2005 in Kraft trat. Dieses hat ein Verbot beziehungsweise eine Beschränkung von definierten langlebigen organischen Schadstoffen zum Inhalt.⁴⁶ Ein weiteres ist das *Minamata-Übereinkommen*. Dabei handelt es sich um einen völkerrechtlichen Vertrag, der 2013 geschlossen wurde und das Ziel hat die Emissionen von Quecksilber als giftiges Schwermetall zu minimieren.⁴⁷

Die eben erwähnten Standards und Leitfäden stellen einen Auszug an nicht gesetzlich bindenden ESG-Kriterien dar. Es gibt darüber hinaus viele weitere, beispielsweise spezifische Normen. Sie alle subsumieren den Druck, der heutzutage auf Unternehmen lastet, sich den ESG-Themen anzunehmen. Gemäß der Stakeholdertheorie und der Legitimationstheorie müssen Unternehmen geltendes Recht einhalten und darüber hinaus die Beziehungen zu Stakeholdern pflegen, indem sie einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten.

⁴³ Vgl. Die Bundesregierung (2017), S. 4-32.

⁴⁴ Vgl. Lorenzen (2021), S. 1.

⁴⁵ Vgl. Umweltbundesamt a (1989), S. 1-44.

⁴⁶ Vgl. Umweltbundesamt b (2001), S. 1-62.

⁴⁷ Vgl. BMUV (2013), S. 1.

2.3 Hintergrund und Inhalt des LkSG

Das LkSG ist ein verbindliches Gesetz, welches Unternehmen dazu verpflichtet sich eingehend mit menschenrechtlichen und umweltrelevanten Risiken zu beschäftigen. Die Gesetzeskonformität kann daher die Stakeholderbeziehung verbessern und die Legitimation sichern. Dies dient dem nachhaltigen Unternehmenserfolg. Welche Inhalte konkret durch Unternehmen abgedeckt werden müssen, wird im Folgenden nähergebracht.⁴⁸

Es beinhaltet keinen deliktischen Haftungsbestand, welcher die Zuständigkeit von deutschen Gerichten bei Verstößen im Ausland erweitert hätte. Dennoch umfasst das LkSG umfangreiche Sorgfaltspflichten und Anforderungen an ein Risikomanagement der Zulieferer. Außerdem ermöglicht es Kollektivklagen und Verbandsklagen vor deutschen Gerichten. Dies zielt darauf ab eine unmittelbare Entschädigung der Betroffenen und die Beendigung der Verletzung der jeweiligen Sorgfaltspflicht herbeizuführen. Daher ist es für Unternehmen zukünftig wichtig sich mit dem Inhalt des LkSG auseinander zu setzen, um die Compliance und Legitimation sicherzustellen.⁴⁹

Die im LKSG genannten Sorgfaltspflichten fußen auf bereits bestehenden und international etablierten ESG-Standards, wie zum Beispiel den bereits erwähnten *Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte* der UN und den OECD-Leitsätzen. Wie eingangs erwähnt, gilt das LkSG ab dem 01.01.2023, allerdings nicht uneingeschränkt für alle Unternehmen in Deutschland. Als Grund hierfür wird genannt, dass Unternehmen in Verhältnis zu ihrer Größe für die Etablierung eines Verfahrens zur Gewährleistung von menschenrechtlichen und umweltrechtlichen Sorgfaltspflichten sorgen sollen. Es wird im ersten Abschnitt des Gesetzes (im Teil Anwendungsbereich) eingegrenzt, dass es zunächst für Unternehmen mit einer Mindestgröße von 3.000 im Inland beschäftigten Mitarbeitenden gilt. Sie müssen ihre Hauptverwaltung, ihre Hauptniederlassung, ihren Verwaltungssitz oder ihren satzungsmäßigen Sitz in der Bundesrepublik Deutschland haben. Alternativ greift das Gesetz ebenfalls, wenn ein Unternehmen eine Zweigniederlassung gemäß § 13d des Handelsgesetzbuchs (HGB) im Inland hat.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Wellbrock (2022), S. 1-4.

⁴⁹ Vgl. Ebenda, S. 1.

⁵⁰ Vgl. § 1 Abs. 1 LkSG.

Im ersten Abschnitt werden, neben dem Anwendungsbereich, relevante Begriffe definiert und es wird auf die Anlage des *Übereinkommens zum Schutz der Menschenrechte* verwiesen. Diese Anlage beinhaltet 14 Verweise auf diverse Übereinkommen in den Bereichen Soziales und Umwelt.⁵¹

Abschnitt zwei des Gesetzes beinhaltet unter anderem die Definitionen von menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken. Die folgende Darstellung zeigt eine Übersicht dieser Risiken. Anschließend werden sie einzeln kurz erläutert.⁵²

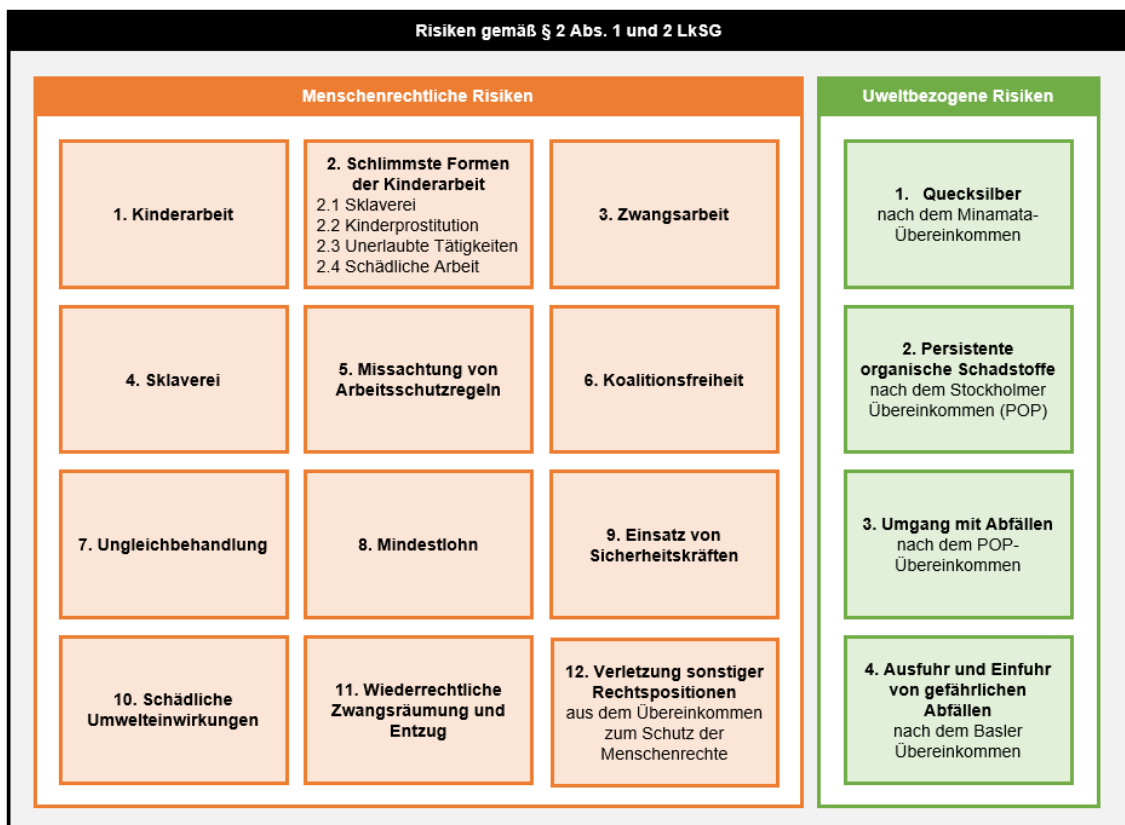


Abbildung 1 Übersicht über die im LkSG genannten Risiken

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an § 2 Abs. 1 und 2 LkSG.

⁵¹ Vgl. § 2 Abs. 2 LkSG.

⁵² Vgl. § 2 Abs. 1 und 2 LkSG.

1. Kinderarbeit: Konkret handelt es sich hierbei um das Verbot der Beschäftigung einer Person, die unter dem zulässigen Mindestalter ist. Das zulässige Mindestalter ist das Alter, bei dem nach dem anwendbaren Recht die Schulpflicht endet.⁵³

2. Schlimmste Formen der Kinderarbeit: Die folgenden vier menschenrechtsbezogenen Risiken beziehen sich auf Kinder unter 18 Jahren. Es handelt sich jeweils um Verbote.

- **2.1 Sklaverei:** Dies umfasst alle Formen und ähnliche Praktiken, unter anderem den Verkauf, die Leibeigenschaft und die Rekrutierung von Kindern für den Einsatz in bewaffneten Konflikten.
- **2.2 Kinderprostitution:** Hiermit sind das Heranziehen, Vermitteln und das Anbieten von Kindern zur Prostitution sowie die Herstellung kinderpornografischen Materials gemeint.
- **2.3 Teilnahme an unerlaubten Tätigkeiten:** Dieses Verbot bezieht sich vor allem auf die Teilnahme am Drogenhandel.
- **2.4 Schädliche Arbeit:** Hierbei handelt es sich um jegliche Arbeit, die der Gesundheit und der Sicherheit des Kindes schadet, sowie die Sittlichkeit beeinträchtigt.⁵⁴

3. Zwangsarbeit: Diese erfolgt, wenn die Leistung nicht freiwillig zur Verfügung gestellt wurde, sondern eine Strafe droht.⁵⁵

4. Sklaverei: Jegliche sklavenähnlichen Praktiken im Arbeitsumfeld sind hiermit gemeint sowie die sexuelle oder wirtschaftliche Ausbeutung von Menschen.⁵⁶

5. Missachtung von Arbeitsschutzregeln: Dies bezieht sich auf die vor Ort geltenden Arbeitsschutzregeln. Das Verbot der Missachtung beinhaltet unter anderem, wenn Gefahren durch eine unzureichende Einhaltung von Sicherheitsstandards für die Arbeitsstätte und die Arbeitsmittel durch fehlende Schutzmaßnahmen, fehlende Verhinderung von Ermüdung durch geeignete

⁵³ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 1 LkSG.

⁵⁴ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 2 LkSG.

⁵⁵ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 3 LkSG.

⁵⁶ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 4 LkSG.

Maßnahmen und durch eine ungenügende Ausbildung beziehungsweise Unterweisung von Beschäftigten, vorliegt.⁵⁷

6. Koalitionsfreiheit: Die Unternehmen müssen die Koalitionsfreiheit beachten. Jegliche Missachtung dieser ist verboten. Somit muss es den Arbeitnehmern möglich sein, Gewerkschaften zu bilden, ihnen beizutreten und sich entsprechend des Rechts vor Ort innerhalb dieser betätigen zu dürfen. Beispiele hierfür sind Kollektivverhandlungen und Streiks durchzuführen.⁵⁸

7. Ungleichbehandlung: Dies bezieht sich auf nicht relevante Faktoren, wie Religion, soziale Herkunft und Geschlecht, die zu einer unterschiedlichen Behandlung, wie eines ungleichen Entgelts, führen.⁵⁹

8. Mindestlohn: Es muss ein angemessener Lohn gezahlt werden. Die Bemessungsgrundlage für die Angemessenheit wird durch die vor Ort geltenden Mindestlöhne geregelt. Je nach Land fallen diese höher oder niedriger aus.⁶⁰

9. Schädliche Umwelteinwirkungen: Dies kann jegliche Herbeiführung von schädlichen Bodenveränderungen, Gewässer- und Luftverunreinigungen, Lärmemissionen oder übermäßiger Wasserverbräuche sein. Sie sind verboten, wenn sie die natürlichen Grundlagen für die Produktion von Nahrung für Personen beeinträchtigen, Zugang zu einwandfreiem Trinkwasser verwehren, Zugang zu Sanitäranlagen erschweren oder zerstören, oder die Gesundheit einer Person schädigen.⁶¹

10. Widerrechtliche Zwangsräumung und Entzug von Land, Wäldern und Gewässern: Dies bezieht sich auf den Erwerb, die Bebauung oder auch die anderweitige Nutzung von Land, Wäldern und Gewässern, die die Lebensgrundlage für eine Person darstellen.⁶²

11. Einsatz von Sicherheitskräften: Die Beauftragung beziehungsweise Nutzung von privaten oder öffentlichen Sicherheitskräften, um das eigene unternehmerische Projekt zu schützen wird besonders hervorgehoben. Sie ist

⁵⁷ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 5 LkSG.

⁵⁸ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 6 LkSG.

⁵⁹ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 7 LkSG.

⁶⁰ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 8 LkSG.

⁶¹ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 9 LkSG.

⁶² Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 10 LkSG.

untersagt, wenn es auf Seiten des Unternehmens an Unterweisungen oder der Kontrolle mangelt und dadurch eine Missachtung des Verbots von Folter und/oder einer Verletzung von Leib und Leben stattfindet, sowie die Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit beeinträchtigt werden.⁶³

Darüber hinaus werden umweltbezogene Risiken erläutert. Zu den ökologischen Risiken gehören die folgenden.⁶⁴

1. Quecksilber: Die Herstellung quecksilberhaltiger Produkte, die Verwendung von Quecksilber(-verbindungen) für Herstellungsprozesse und das Verbot der Behandlung von Quecksilberabfällen.⁶⁵

2. Persistente organische Schadstoffe: Die Produktion und Verwendung von Chemikalien im Sinne des POP ist verboten.⁶⁶

3. Umgang mit Abfällen: Eine nicht umweltgerechte Handhabung, Sammlung, Lagerung und Entsorgung von POP-relevanten Abfällen ist ebenfalls verboten.⁶⁷

4. Ausfuhr und Einfuhr von gefährlichen Abfällen: Das Verbot der Ausfuhr beziehungsweise der Ausfuhr von gefährlichen Abfällen richtet sich nach dem Inhalt des Basler Übereinkommens.⁶⁸

Eine Lieferkette stellt, wie bereits erläutert, ein Netzwerk von verschiedenen teilnehmenden Zulieferern am Wertschöpfungsprozess dar. Das LkSG formuliert Anforderungen an die (globalen) Lieferketten der großen Unternehmen. Gemäß des LkSG gehören zu den Lieferketten alle Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, ungeachtet davon, ob die Schritte zur Herstellung der Produkte, beziehungsweise die Schritte zur Bereitstellung der Dienstleistungen, im In- oder Ausland stattfinden. Die Lieferketten beginnen mit der Gewinnung der Rohstoffe und erstrecken sich über die Lieferung an den Endkunden. Relevant ist das Handeln im eigenen Geschäftsbereich und das Handeln der unmittelbaren und der mittelbaren Zulieferer. Zum eigenen Geschäftsbereich gehören alle Tätigkeiten, die durchgeführt werden, um das Unternehmensziel zu erreichen. Dies gilt

⁶³ Vgl. § 2 Abs. 2 Nr. 11 LkSG.

⁶⁴ Vgl. § 2 Abs. 3 LkSG.

⁶⁵ Vgl. § 2 Abs. 3 Nr. 1-3 LkSG.

⁶⁶ Vgl. § 2 Abs. 3 Nr. 4 LkSG.

⁶⁷ Vgl. § 2 Abs. 3 Nr. 5 LkSG.

⁶⁸ Vgl. § 2 Abs. 3 Nr. 6 LkSG.

unabhängig von dem Standort an dem die Produkte hergestellt/verwertet werden beziehungsweise die Dienstleistungen durchgeführt werden.⁶⁹

Zum Geschäftsbereich einer Obergesellschaft zählen alle konzernangehörigen Gesellschaften, auf die die Obergesellschaft einen gewissen Einfluss ausübt. Bei globalen Playern der Automobilbranche ist es nicht selten, dass eine Obergesellschaft einen solchen Einfluss auf hunderte von konzernangehörigen Gesellschaften ausübt. Somit stellt der eigene Geschäftsbereich einen nicht zu unterschätzenden Teil, der durch das LkSG abgedeckt wird, dar.⁷⁰

Das LkSG zwingt die betroffenen Unternehmen dazu ihre Sorgfalt, bezüglich der Risiken in den Lieferketten, anzuwenden, und zwar unabhängig davon in welchem Teil der Welt die Risiken entstehen. Das heißt, sie müssen alle relevanten Risiken aus dem eigenen Geschäftsbereich und aus dem der unmittelbaren Zulieferer regelmäßig identifizieren und managen. Darüber hinaus müssen sie in einigen Fällen auch in Bezug auf mittelbare Zulieferer tätig werden. Folgende Sorgfaltspflichten müssen, die vom LKSG betroffenen Unternehmen beachten.⁷¹

⁶⁹ Vgl. § 2 Abs. 5-8.

⁷⁰ Vgl. § 2 Abs. 6 LkSG.

⁷¹ Vgl. § 3 Abs. 1 Nr. 2 LkSG.

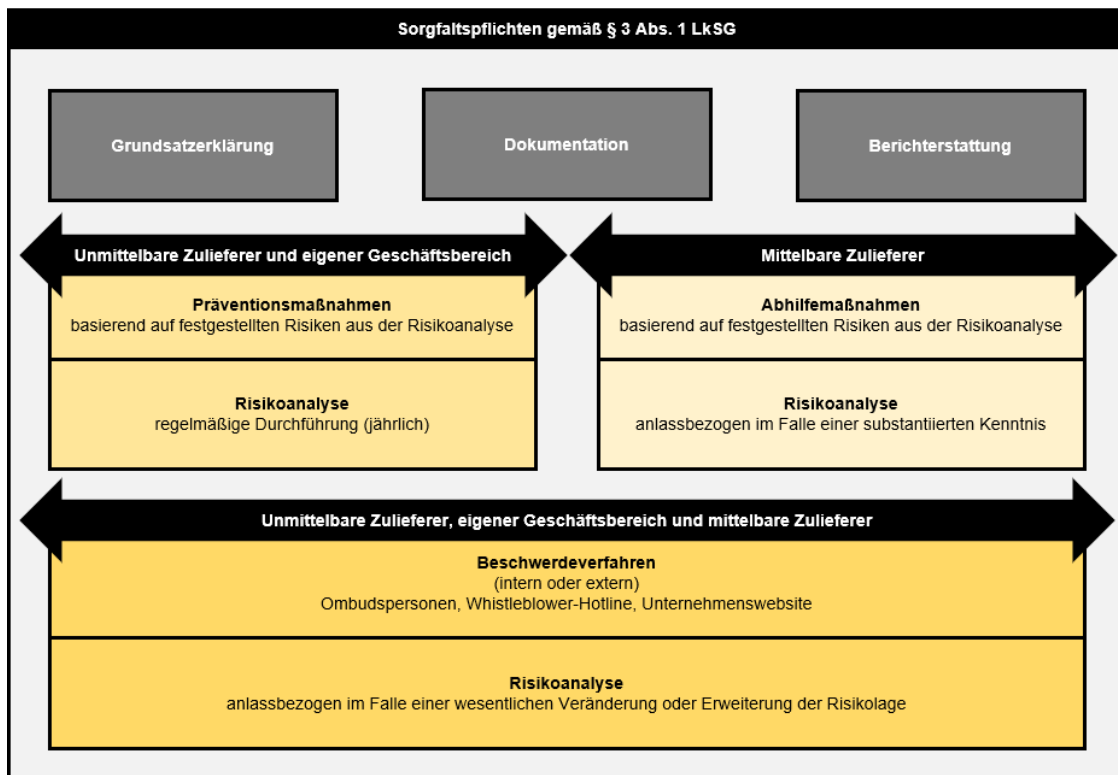


Abbildung 2 Übersicht über die Sorgfaltspflichten des LkSG

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an § 3 Abs. 1 LkSG.

Risikomanagement: Die Unternehmen müssen ein Risikomanagement einrichten. Konkret bedeutet dies, dass sie Verfahren zum Umgang mit menschenrechtlichen und umweltrechtlichen Risiken definieren und umsetzen müssen. Dazu zählen die Überwachung und effektive Steuerung der Risiken. Das Risikomanagement muss den Umständen entsprechend angemessen sein und die Einhaltung der Sorgfaltspflichten gewährleisten können. Ein weiterer Anspruch an das Risikomanagement ist, dass es gesamtheitlich angewendet wird, sprich in alle relevanten Geschäftsabläufe integriert wird und somit nicht als Silo-Lösung dient.⁷²

Betriebsinterne Zuständigkeit: Es muss mindestens eine Person für die Überwachung des Risikomanagements ernannt werden. Die Geschäftsleitung muss sich mindestens einmal im Jahr von diese/n Person/en hinsichtlich der Ergebnisse und des aktuellen Stands über das Risikomanagement informieren lassen.⁷³

⁷² Vgl. § 4 LkSG.

⁷³ Vgl. § 4 Abs. 3 LkSG.

Regelmäßige Risikoanalysen: Risikoanalysen stellen die Basis des Risikomanagements dar. Sie zielen darauf ab Risiken und Pflichtverletzungen in den Lieferketten des Unternehmens zu identifizieren. Eine rein oberflächliche Analyse genügt gemäß des LkSG nicht. Die Risiken müssen für einzelne Lieferanten konkret identifiziert und anhand der Kriterien des § 3 Absatz 2 LkSG gewichtet und priorisiert werden. Die relevanten Risiken werden anschließend verhindert, beendet oder mitigiert (abgemildert). Die interne Kommunikation der Ergebnisse der Risikoanalyse muss an die relevanten Entscheidungsträger sichergestellt werden. Dazu bedarf es definierter Verantwortlichkeiten. Beispielfhaft kann der Vorstand oder die Abteilung Einkauf in die Kommunikation einbezogen werden. Das Gesetz sieht die oberste Unternehmensebene als verantwortlich für die Überwachung der Einhaltung der Sorgfaltspflichten. Die Risikoanalyse wird nicht als einmalige Maßnahme verstanden, sondern muss in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Dies muss mindestens einmal im Jahr geschehen. Darüber hinaus muss sie erneut durchgeführt werden, wenn das Unternehmen mit einer veränderten oder erweiterten Risikolage rechnen muss. Ein Anlass hierfür kann beispielsweise die Einführung neuer Produkte sein.⁷⁴

Das BAFA hat im August 2022 eine Handreichung veröffentlicht. Sie spezifiziert die Anforderungen des LkSG an die Risikoanalyse. Wie die einzelnen Analysen in der Praxis konkret durchgeführt werden, ist jedem Unternehmen selbst überlassen. Die Handreichung gibt jedoch detaillierte Informationen dazu, wie sie ausgestaltet werden können. Es werden Tipps für die Vorbereitung und Hilfestellungen zu den einzelnen Arten der Risikoanalyse gegeben. Die Risikoanalysearten sind folgende:

- regelmäßige Risikoanalyse im eigenen Geschäftsbereich,
- regelmäßige Risikoanalyse bei unmittelbaren Zulieferern,
- anlassbezogene Risikoanalyse im Falle einer substantiierten Kenntnis mit dem Fokus auf mittelbare Zulieferer,
- anlassbezogene Risikoanalyse im Falle einer wesentlichen Veränderung oder Erweiterung der Risikolage mit dem Fokus auf die gesamte Lieferkette.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. § 5 LkSG.

⁷⁵ Vgl. BAFA a (2022), S. 4-24.

Darüber hinaus werden in der Handreichung Angemessenheitskriterien spezifiziert. Die Erklärungen helfen beispielsweise dabei das Einflussvermögen mit Hilfe der Beurteilung der Größe des Unternehmens, dem Auftragsvolumen und der Nähe zum Risiko zu bestimmen. Am Ende der Handreichung werden ebenfalls diverse Umsetzungshilfen zur Ermittlung von menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken, inklusive Branchenleitfäden, erwähnt, die Unternehmen bei der Durchführung der Risikoanalyse zu Rate ziehen können.⁷⁶

Grundsatzerklärung: Die Geschäftsleitung des Unternehmens muss eine Grundsatzerklärung abgeben, die Informationen zur Menschenrechtsstrategie beinhaltet. Als Minimum muss sie das Verfahren zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten, die prioritären Risiken und die Erwartungen an seine Beschäftigten und Zulieferer in der Lieferkette inkludieren. Sie muss als Teil der Präventionsmaßnahmen jährlich überprüft und aktualisiert werden sowie, wenn sich die Risikolage verändert.⁷⁷

Präventionsmaßnahmen: Dieser Bestandteil des LkSG verpflichtet die betroffenen Unternehmen Präventionsmaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich und gegenüber unmittelbaren Zulieferern zu verankern. Dazu gehört, auf der Ebene des eigenen Geschäftsbereiches, die eben erwähnte Menschenrechtsstrategie organisatorisch umzusetzen. Darüber hinaus muss die Strategie für die Beschaffung insoweit ausgelegt sein, dass identifizierte Risiken entweder verhindert oder minimiert werden. Alle relevanten Geschäftsbereiche müssen Schulungen unterzogen werden. Interne Kontrollmaßnahmen müssen, je nach Risikoeinschätzung, durchgeführt werden, um die Einhaltung der Menschenrechtsstrategie zu überprüfen. Auf der Ebene der unmittelbaren Zulieferer muss das Unternehmen bei der Auswahl der unmittelbaren Zulieferer menschenrechtliche und umweltrechtliche Erwartungen ausdrücken. Die vertragliche Zusicherung, dass der Zulieferer diese Erwartungen einhält und entlang der Lieferketten adressiert, muss durch den unmittelbaren Zulieferer gegeben sein. Das Unternehmen muss auch in diesem Bereich Schulungen und Weiterbildungen umsetzen, um die vertraglichen Zusicherungen des unmittelbaren Zulieferers in der Praxis durchzusetzen. Darüber hinaus sind Kontrollmechanismen vertraglich zu vereinbaren. Diese dienen der Überprüfung

⁷⁶ Vgl. Ebenda, S. 19.

⁷⁷ Vgl. § 6 Abs. 2 LkSG.

der Einhaltung der Forderungen des Unternehmens auf Seiten des unmittelbaren Zulieferers, beispielsweise mit Hilfe von Audits vor Ort. Die Häufigkeit zur Wirksamkeitsüberprüfung erfolgt hier analog wie bei der Risikoanalyse, einmal im Jahr und darüber hinaus anlassbezogen.⁷⁸

Abhilfemaßnahmen: Ist eine Pflichtverletzung bereits aufgetreten oder es steht kurz davor, muss das Unternehmen geeignete Maßnahmen zur Abhilfe umsetzen. Ziel dieser Abhilfemaßnahmen ist es, die Verletzung entweder zu verhindern, zu beenden oder zur Not zu minimieren. Die ersten beiden sind in der Regel die einzigen Optionen für Vorkommnisse im eigenen Geschäftsbereich. Im Falle von Pflichtverletzungen, die bei einem unmittelbaren Zulieferer bestehen, die in nicht absehbarer Zeit beendet werden können, muss das Unternehmen ein Konzept für den Umgang damit erstellen. Das Konzept hat die Beendigung oder Minimierung zum Ziel und muss mit konkreten Fristen versehen sein. Darüber hinaus müssen diverse Präventivmaßnahmen eruiert werden. Dazu gehören die gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung des Plans und der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen, um den Einfluss auf den Verursacher der Pflichtverletzung (den Zulieferer) zu erhöhen. Gegebenenfalls muss auch in Betracht gezogen werden die Geschäftsbeziehung mit dem betroffenen Zulieferer teilweise auszusetzen. Der endgültige Abbruch der Geschäftsbeziehung ist nur unter gewissen Umständen geboten und wird daher nur notfalls als Option gesehen. Die Kündigung bedingt Voraussetzungen. Es muss sich um eine sehr schwerwiegende Verletzung handeln, die Gegenmaßnahmen müssen erfolglos gewesen sein und es dürfen keine anderen Optionen zur Verfügung stehen. Die Überprüfung der Wirksamkeit ist analog den Präventionsmaßnahmen durchzuführen.⁷⁹

Beschwerdeverfahren: Darüber hinaus müssen die betroffenen Unternehmen einen effektiven unternehmensinternen Beschwerdemechanismus einführen oder sich an einem entsprechenden externen Beschwerdeverfahren beteiligen. Der Beschwerdemechanismus muss Personen die Möglichkeit geben auf Risiken und Verletzungen, die auf das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens im eigenen Geschäftsbereich und der unmittelbaren Zulieferer zurückzuführen sind, hinzuweisen. Jeder Hinweis muss der Person, die diesen Hinweis eingereicht hat, bestätigt werden. Hierbei gilt eine Besonderheit in Bezug auf Hinweise, die sich

⁷⁸ Vgl. § 6 LkSG.

⁷⁹ Vgl. § 7 LkSG.

auf mittelbare Zulieferer beziehen. Im Falle eines begründeten Vorfalls muss das Unternehmen geeignete Maßnahmen für den Umgang mit dem Vorfall einführen. Im Falle einer sogenannten substantiierten Kenntnis muss das Unternehmen eine anlassbezogene Risikoanalyse durchführen und daraufhin passende Präventivmaßnahmen beim verursachenden Zulieferer verankern. Dies kann zum Beispiel eine Kontrollmaßnahme sein. Darüber hinaus muss ein Konzept zum Umgang erstellt und umgesetzt werden. Abhängig vom vorliegenden Fall muss womöglich ebenfalls die Grundsatzklärung aktualisiert werden.⁸⁰

Für den externen Beschwerdemechanismus müssen diverse Punkte sichergestellt werden. Das Unternehmen muss eine Verfahrensordnung für die Beschwerden in Form eines Textes veröffentlichen, sodass sie für die Öffentlichkeit (insbesondere für potenziell Betroffene) zugänglich ist. Die Personen, die von dem Unternehmen für die Durchführung des externen Beschwerdeverfahrens beauftragt sind, müssen unparteiisch handeln und sich zur Verschwiegenheit verpflichten. Die Vertraulichkeit der Identität der Betroffenen muss dabei stets gewahrt werden. Außerdem dürfen ihnen keine Benachteiligungen oder Bestrafungen durch das Geben von Hinweisen, im Rahmen des Beschwerdeverfahrens, drohen. Die Wirksamkeit des Beschwerdeverfahrens muss analog zur Risikoanalyse einmal im Jahr sowie anlassbezogen überprüft werden.⁸¹

Dokumentation und Berichterstattung: Es muss eine kontinuierliche Dokumentation der Bemühungen, Ergebnisse und Entscheidungen stattfinden. Die Informationen müssen mindestens sieben Jahre aufbewahrt werden. Sie müssen intern an die oberste Unternehmensebene kommuniziert werden, da sie per Gesetz verantwortlich für die Einhaltung des LkSG ist. Externe Berichterstattungen müssen darüber hinaus jährlich veröffentlicht werden. Die BAFA muss die Erfüllung der Anforderungen des LkSG jährlich mit Hilfe eines vom Unternehmen ausgefüllten Fragebogen überprüfen.⁸²

Um das Gesetz durchzusetzen, werden neue Vollzeit-Mitarbeitende des Bundesamts für Wirtschaft und Ausführungkontrolle (BAFA) die von dem LkSG-betroffenen Unternehmen zukünftig überwachen. Die Mitarbeitenden verfolgen einen risikobasierten Ansatz. Sie sind bei Bedarf dazu befugt Geschäftsräume zu

⁸⁰ Vgl. § 8 LkSG.

⁸¹ Vgl. Ebenda.

⁸² Vgl. § 10 LkSG.

betreten, Dokumentationen zu verlangen, Mitarbeiterbefragungen durchzuführen und diverse Maßnahmen zum Umgang mit den Risiken und Sorgfaltspflichten anzuordnen. Außerdem prüfen sie den jährlich auszufüllenden Fragebogen.⁸³

Verstöße gegen das LkSG stellen eine Ordnungswidrigkeit dar. Entsprechende Bußgelder können von Verfügungsbehörden, in diesem Fall der BAFA, verhängt werden. Falls die Einhaltung des LkSG nicht gewährleistet ist, drohen einem betroffenen Unternehmen rechtliche als auch wirtschaftliche Folgen. Dazu gehören auf rechtlicher Seite unter anderem die Verhängung von Bußgeldern und der Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen. Die Bußgelder im Rahmen des LkSG können die BAFA-Beschäftigten im Namen der BAFA aufgrund von Ordnungswidrigkeiten in der Höhe von bis zu 800.000 verhängen oder 2 % des durchschnittlichen Jahresumsatzes. Des Weiteren können sie Unternehmen von der Vergabe öffentlicher Aufträge ausschließen.⁸⁴

⁸³ Vgl. BAFA b (2022), These 1.

⁸⁴ Vgl. § 24 LkSG.

3. Qualitative Forschung

3.1 Grounded Theory

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften mit einzelwirtschaftlichen Phänomenen und gehört zu den Sozialwissenschaften. Das Risikomanagement ist eine wesentliche Funktion, die insbesondere bei größeren Unternehmen in der Aufbauorganisation verankert ist, beziehungsweise werden sollte. Forschungen zum Risikomanagement bei Unternehmen sind somit Teil der Sozialforschung. In der Sozialforschung kann mit einem qualitativen oder einem quantitativen Ansatz geforscht werden. Die beiden Ansätze unterscheiden sich vor allem in der Menge der betrachteten Objekte und in der Tiefe des Detailgrads bei der Datenerhebung. Darüber hinaus können Untersuchungen in hypothesenprüfende und theoriebildende Untersuchungen getrennt werden. Der Fokus liegt bei quantitativen Untersuchungen auf dem Messen, Zählen und Berechnen von Zahlen, Daten und Fakten. Es wird hierbei mit standardisierten Fragebögen beziehungsweise Messmethoden gearbeitet, um zum Beispiel Mittelwerte und Korrelationen zu berechnen. Mit diesen quantitativen Werten kann anschließend weitergearbeitet werden, um beispielsweise eine statistische Verteilung zu analysieren.⁸⁵

Hiervon abzugrenzen ist die qualitative Forschung. Bei qualitativen Untersuchungen in der Sozialforschung ist es das Ziel Theorien zu generieren, sie zu erweitern, zu testen oder zu problematisieren. Zu qualitativer Forschung gehören unter anderem Gruppendiskussionen, Beobachtungen und Interviews. Eine Standardisierung ist hierbei nicht gegeben. Die Datenerhebung kann im Falle von Interviews mit Hilfe offener explorativer Fragen, die zuvor in einem Interviewleitfaden definiert werden, erfolgen. Die Fragen sollten einem roten Faden folgen und durch das Gespräch führen. Der Interviewer sollte neutral sein und den Interviewten nicht durch Worte oder Gesichtsausdrücke beeinflussen.⁸⁶

Der Gesprächsinhalt wird im Anschluss an das Interview transkribiert, damit er anschließend näher ausgewertet werden kann. Der transkribierte Text gilt als Nachweis über die besprochenen Themen und kann im Rahmen der Analysephase kodiert werden. Es gibt mehrere Herangehensweisen, wie das

⁸⁵ Vgl. Schuhmann (2018), S. 147-151.

⁸⁶ Vgl. Ebenda, 6-7.

qualitative Vorgehen zur Analyse der Interviewinhalte umgesetzt werden kann. Im Folgenden wird die Grounded Theory erläutert.⁸⁷

Die Grounded Theory ist eine Methodologie der Auswertung im Rahmen der qualitativen Sozialforschung. Hierbei wird auf Basis der gewonnenen qualitativen Daten eine neue Theorie für das betrachtete Themengebiet entwickelt. Andernfalls werden bestehende Theorien erweitert, getestet und/oder problematisiert. Die Datensammlung und -auswertung wechseln sich gegenseitig ab, bis zu dem Punkt an dem weitere Auswertungen keine neuen Kenntnisse hervorbringen. Am Ende wird auf der Basis der Erkenntnisse ein theoretisches Modell entworfen. Dieses soll das Forschungsthema vollständig erfassen. Diese Forschungsmethode wurde von Anselm Strauss und Barney Glaser in den 60ziger Jahren begründet und 1965 in ihrem Buch *Awareness of Dying* veröffentlicht.⁸⁸

Da das Modell aus den Datensätzen heraus entwickelt wird, handelt es sich um ein induktives Vorgehen. Abzugrenzen davon ist das deduktive Vorgehen, welches dem Konzept folgt vom Großen auf das Einzelne zu schließen. Für die Methodologie der Grounded Theory gibt es einen definierten Prozess, den es zu beachten gilt. Zunächst wird das sogenannte Sampling durchgeführt. Dazu gehört die Erhebung der Daten beispielsweise mit Hilfe von Interviews. In diesen werden die zuvor definierten offenen Fragen gestellt. Der Dialog wird anschließend transkribiert. Die erhobenen Daten werden regelmäßig analysiert und miteinander verglichen. Um dies strukturiert durchzuführen wird eine Kodierung durchgeführt. Das heißt, die einzelnen Textbausteine werden benannt. Entscheidend für die Benennung ist der Inhalt des jeweiligen Textbausteins. Hierfür können Kodierleitfäden verwendet werden. Alternativ kann ein eigener Kodierleitfaden entwickelt werden. Die angewandte Methode sollte anhand des Forschungsgegenstandes ausgewählt und die Entscheidung darüber anhand der Literatur begründet werden. Der Output des Kodierprozesses sind die Kategorien. Im Rahmen der anschließenden Konzeptionalisierungsphase werden die Kategorien abstrahiert. Es wird eruiert, inwiefern die einzelnen Komponenten miteinander in Verbindung stehen. Der Fokus liegt darauf selbst Theorien zu entwickeln. Zwischendurch werden die Ergebnisse jedoch mit bereits bestehenden Theorien abgeglichen. Dieser Prozess wird wiederholt, bis kein neuer Inhalt

⁸⁷ Vgl. Ebenda, S. 146.

⁸⁸ Vgl. Strübing (2014), S. 1-2.

generiert wird. Die Daten werden nach Konzepten, Kategorien und Eigenschaften gegliedert und verbunden. Am Ende des Prozesses wird eine Theorie, die auf der Datenerhebung- und analysiert basiert, angefertigt und anschließend visualisiert.⁸⁹

3.2 Angewandte Forschungsmethode

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein qualitatives Vorgehen anhand der Grounded Theory gewählt. Es wurden explorative Experteninterviews mit einer kleinen Anzahl an erfahrenen Experten auf dem Fachgebiet des TPM mit Bezug zum LkSG durchgeführt. Sie stammen aus den Abteilungen, Third Party Risk Management, Sustainability & Climate, und Compliance. Die Interviews wurden im Zeitraum vom 27. Juli und dem 11. August 2022 durchgeführt. Insgesamt wurden 8 Personen befragt. Die Ergebnisse der qualitativen Analyse bilden den Praxisbezug zu den theoretischen Grundlagen des TPM und dem LkSG, die in Kapitel zwei vorgestellt wurden. Für die Durchführung der Interviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Dieser beinhaltet fünf offene Fragen.

1. Welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmen Ihrer Meinung nach bei der Einführung des LkSG stellen, beziehungsweise wo sehen Sie die größten Hindernisse in der Umsetzung?
2. Welche Chancen bestehen für die Unternehmen bei der Vorbereitung auf die Anforderungen des LkSG?
3. Welche Instrumente und Maßnahmen des Risikomanagements empfehlen Sie Unternehmen zur Vorbereitung auf das LkSG zu implementieren?
4. Welche Besonderheiten gelten in diesem Kontext Ihrer Ansicht nach für Unternehmen der Automobilbranche?
5. Gibt es aus Ihrer Perspektive noch einen wichtigen Punkt in Bezug auf das Third Party Management und die Vorbereitung auf die Einführung des LkSG, der noch nicht angesprochen wurde in diesem Interview?

Die Grounded Theory ist für die keine Anzahl der Experteninterviews geeignet. Es wurde kein bestehender Kodierleitfaden verwendet. Für den Kodierungsprozess wurden die Themen, die sich aus dem Interviewleitfragen ergeben, Herausforderungen, Chancen, maßgeblich zur Abstrahierung der Interviewinhalte verwendet.⁹⁰

⁸⁹ Vgl. Ebenda, S. 24-35.

⁹⁰ Vgl. siehe Anhang 1-8.

4. Sicherstellung der Einhaltung von ESG-Kriterien

4.1 Klassischer Risikomanagementansatz

Jedes Unternehmen pflegt Geschäftsbeziehungen mit Drittparteien. Zu den Drittparteien können Kunden, Geschäftspartner, Zulieferer und weitere Akteure gehören. Jede Geschäftsbeziehung birgt ein sogenanntes Drittpartei-Risiko. Es handelt sich hierbei um jedes Risiko, das für ein Unternehmen durch externe Parteien in seinen Lieferketten entsteht. Um Unternehmen die Einführung eines Risikomanagements zu erleichtern, wurde unter anderem die ISO-Norm 31000:2018 erschaffen. Sie stellt Prinzipien und Leitfäden für das Risikomanagement vor, unabhängig von der Organisation und der Branche. Sie bildet eine wichtige literarische Quelle für das Risikomanagement, da es sich um einen international anerkannten Standard handelt. Es handelt sich laut der ISO bei Risiken um Auswirkungen von Unsicherheit(en) auf Unternehmensziele. Diese Auswirkungen können grundsätzlich positiv oder negativ sein. Die Unsicherheit wird mit Hilfe von Wahrscheinlichkeiten gemessen und ansonsten geschätzt.⁹¹

In dieser Arbeit beschreibt ein Risiko eine Eventualität, dass ein Schaden für ein Unternehmen eintritt oder ein erwarteter Vorteil ausbleibt. Positive Auswirkungen von Risiken werden nicht betrachtet. Es gibt viele verschiedene Arten von Risiken für Unternehmen. Der Eintritt von einem Risiko für ein Unternehmen kann unter anderem durch das Handeln von seinen Zulieferern hervorgerufen werden. Negative Vorfälle mit oder von Zulieferern können finanzielle Schäden, Reputationsschäden oder im Falle von LkSG-relevanten Verstößen auch den Ausschluss von öffentlichen Auftragsvergaben hervorrufen.⁹²

Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe und stellt ein strategisches Managementkonzept dar. Es lässt sich aufteilen in strategisches und operatives Risikomanagement. Das strategische Risikomanagement hat den Fokus günstige Rahmenbedingungen für das operative Risikomanagement zu schaffen. Zu den Zielen gehören unter anderem die Erhöhung des Bewusstseins der Mitarbeitenden für Risiken, die Erfüllung rechtlicher Anforderungen und die Verfolgung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Es gibt diverse Instrumente des

⁹¹ Vgl. ISO (2018), S. 1-3.

⁹² Vgl. Wellbrock (2022), S. 1-2.

strategischen Risikomanagements zur Anwendung in der Praxis. Eine Auswahl davon wird im Folgenden erklärt.⁹³

Ein umfangreiches und unternehmensindividuell erstelltes Risikohandbuch bildet die theoretische Basis für die Umsetzung des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis. Es dient als Anleitung und beinhaltet Informationen zum Aufbau sowie zum Ablauf des Risikomanagements. Es werden unter anderem die Verantwortlichkeiten für das Risikomanagement definiert und beschrieben, wo die Funktion organisatorisch aufgehängt ist. Zudem werden im Risikohandbuch Risikogruppen (Risikodomänen) und der individuelle Umgang mit ihnen jeweils definiert. Darüber hinaus beinhaltet es Details zur Risikoidentifikation, -bewertung und dem -controlling. Das Risikohandbuch sollte ebenfalls den Hinweis beinhalten, dass das Risikomanagement einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess folgt. Dies signalisiert, dass es sich beim Risikomanagement nicht um starre Prozesse handelt, die einmal definiert und folglich nicht mehr angepasst werden müssen. Des Weiteren wird die Risikomanagementsoftware erläutert, falls eine solche im Unternehmen vorhanden ist. Die Software kann die Risikoprozesse digital unterstützen und zur Effizienzsteigerung beitragen. Beispiele hierfür sind Transparenz auf Knopfdruck zu gewährleisten und die Erstellung von Berichten für interne und externe Stakeholder zu beschleunigen. Der Inhalt und Rhythmus dieser internen und externen Berichte wird ebenfalls in dem Risikohandbuch beschrieben.⁹⁴

Zum operativen Risikomanagement gehört *„die strukturierte Erfassung, Analyse und Bewertung von unternehmerischen Risiken sowie der Umgang mit diesen durch geeignete Maßnahmen.“*⁹⁵ Zu den Maßnahmen gehören zum Beispiel die Eliminierung, Reduzierung, Akzeptanz und die Verteilung von Risiken. Operatives Risikomanagement profitiert von geeigneten Rahmenbedingungen, die vom strategischen Risikomanagement zuvor geschaffen wurden. Es besteht aus vier Phasen: Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikocontrolling und Risikoüberwachung.⁹⁶

⁹³ Wengert, Schittenhelm (2013), S. 11-13.

⁹⁴ Vgl. Ebenda, S. 16-17.

⁹⁵ Schwawel, Billing (2017), S. 295.

⁹⁶ Vgl. Rapp, Wullenkord (2021), S. 94-97.

1. Risikoidentifizierung: Im Rahmen der Erfassung von Risiken werden Risiken zunächst unternehmensindividuell definiert und thematisch gruppiert. Zum Beispiel können sie in interne und externe Risiken aufgeteilt werden. Anschließend können sie in weitere Risikodomänen aufgeteilt werden, zum Beispiel in Risiken, die mit der IT zu tun haben, die sich auf Unternehmensprozesse beziehen oder auf das Personal. Die Risiken werden anschließend in einem Risikoschema strukturiert dargestellt.⁹⁷

Für jedes einzelne Risiko werden akzeptable Grenzen festgelegt, die je nach Risikobereitschaft des Unternehmens höher oder niedriger ausfallen. Außerdem werden die Risiken, beziehungsweise Risikogruppen, den jeweiligen Risikoinhabern zugeordnet. Es sollte die Stelle des Risiko Managers geschaffen werden. Je nach Unternehmensgröße und Notwendigkeit sollten gegebenenfalls mehrere Stellen geschaffen werden. Ein Risikomanager ist verantwortlich für einen bestimmten Risikobereich, der mehrere Risikogruppen umfassen kann.⁹⁸

Es bestehen zwischen den Risiken in der Praxis teils komplexe wechselseitige Abhängigkeiten und Beeinflussungen (Interdependenz). Es bedarf teilweise komplexer Analysen, um die Interdependenz zwischen den einzelnen Risiken festzustellen.⁹⁹ Teilweise ist im Vorhinein nicht eindeutig vorherzusehen, inwieweit sich manche Risiken auf andere Risiken auswirken, im Falle des tatsächlichen Eintritts.¹⁰⁰ Hierzu kann auf vorherige Erfahrungen anderer Unternehmen oder Branchen zurückgegriffen werden. In der Praxis kann dies zum Beispiel mit Hilfe der aktiven Teilnahme auf Austauschplattformen stattfinden oder es können veröffentlichte Berichte über Praxiserfahrungen herangezogen werden. Insbesondere bei neuen Risikoanforderungen, wie denen aus dem LkSG, kann der gegenseitige Austausch unerfahrenen Unternehmen für die Planung und Implementierung des Risikomanagements wertvoll sein.¹⁰¹

2. Risikobewertung: Nach der Risikoidentifizierung werden die einzelnen Risiken analysiert und nach den unternehmensinternen Vorgaben bewertet. Ziel ist die individuelle Quantifizierung der Auswirkungen, die ein jeweiliges Risiko auf das

⁹⁷ Vgl. Wengert, Schittenhelm (2013), S. 35-36.

⁹⁸ Vgl. Rapp, Wullenkord (2021), S. 97-98.

⁹⁹ Vgl. Wengert, Schittenhelm (2013), S. 25-28.

¹⁰⁰ Vgl. Ebenda, S. 75-77.

¹⁰¹ Vgl. Michels (2021), These 5, siehe Anhang.

Unternehmen haben kann. Dies stellt die Outside-in-Perspektive des klassischen Risikomanagements dar.¹⁰² Die zuvor definierten Grenzwerte, die die Risikobereitschaft des Unternehmens darstellen, werden für die Bewertung herangezogen. Wichtige Aspekte, die hierbei zu betrachten sind, sind die Auswirkungen der Risiken auf das Unternehmen und die Eintrittswahrscheinlichkeit. Der Fokus liegt auf der Quantifizierung in Form von monetären Größen. Das heißt jedes relevante Risiko wird an der möglichen finanziellen Schadenshöhe für das Unternehmen gemessen.¹⁰³ Mathematische Modelle sind gemäß der Theorie kein optimaler Weg die komplexe Realität einzufangen, jedoch stellen sie bisher den besten Weg für die Risikoquantifizierung und Bewertung dar. Daher werden mathematische Modelle meist in großen Unternehmen, die über ein umfangreiches Risikomanagement verfügen, verwendet.¹⁰⁴

3. Risikocontrolling: Risiken, die aufgrund der Risikoanalyse als nicht relevant betrachtet werden, muss das Risikomanagement nicht intensiv managen. Im Rahmen der anschließenden Risikosteuerung gilt in der Regel die folgende Kaskade für relevante Risiken: Eliminierung, Reduzierung, Akzeptanz/Verteilung. Das heißt, dass das oberste Ziel der Risikosteuerung ist, ein relevantes Risiko zu beseitigen. Falls dies nicht oder nur unter unverhältnismäßigem Aufwand möglich ist, wird untersucht, ob und wenn ja, wie das Risiko reduziert werden kann. Falls dies ebenfalls nicht möglich ist, wird analysiert, ob das Risiko akzeptiert werden kann, oder, ob das Risiko verteilt werden muss. Eine Verteilung kann beispielsweise durch das Abschließen einer entsprechenden Versicherung erfolgen. Das heißt abhängig von der individuellen Risikosituation werden geeignete Maßnahmen zum Umgang abgeleitet. Die Maßnahmen können in präventive Maßnahmen und Maßnahmen zur Abhilfe aufgeteilt werden. Präventive Maßnahmen sollen das Eintreten verhindern und somit das Risiko mindern/beseitigen. Abhilfemaßnahmen werden im Falle eines Eintritts umgesetzt.¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. Ebenda, These 1.

¹⁰³ Vgl. Rapp, Wullenkord (2021), S. 97-98.

¹⁰⁴ Vgl. Wengert, Schittenhelm (2012), S. 36.

¹⁰⁵ Vgl. Ebenda, S. 11-17.

Zur kontinuierlichen Überwachung sollte ein Risiko-Monitoring als Frühwarnsystem aufgebaut werden. Dafür müssen Key Performance Indicators (KPIs), Warn- und Eingriffsgrenzwerte und weitere Kriterien definiert werden. Diese sind abhängig von den Zielen des Managements und werden dementsprechend angepasst. Das Monitoring und die Berichtserstellung werden optimaler Weise mit Hilfe eines digitalen Tools technisch unterstützt. Die Berichte dienen der Informationsgewinnung über den aktuellen Stand der Risikosituation. Das Monitoring ist ein wichtiger Teil des Risikomanagements.¹⁰⁶

Darüber hinaus ist es essenziell, die erfassten Risiken, Schäden, Maßnahmen und Entscheidungen sorgfältig und verständlich zu dokumentieren. Es sollten auf der Basis der Dokumentation regelmäßig interne beziehungsweise externe Berichte erstellt werden. Je nach Adressatenkreis sollten diese Berichte entsprechend gestaltet werden, das heißt zielgruppenorientiert sein.¹⁰⁷

Zum Nutzen von aktiv betriebenem Risikomanagement gehört unter anderem eine erhöhte Transparenz über Risiken und den damit verbundenen Herausforderungen und Schwerpunkten für Unternehmen. Betriebswirtschaftliche Entscheidungen, die auf Basis der gewonnenen Transparenz getroffen werden, sind fundierter. Durch das Risikomanagement können Risikokosten langfristig vermindert und die Planungssicherheit erhöht werden. Dies dient insgesamt dem nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.¹⁰⁸

Das klassische Risikomanagement, welches in der Theorie beschrieben wird, umfasst in der Regel nicht den Umgang mit Risiken aus dem Bereich ESG. LkSG-Anforderungen können mit dem klassischen Risikomanagementlehrbuchansatz allein nicht erfüllt werden, da das LkSG eine Outside-in-Perspektive fordert und den Fokus auf Menschenrechte und Umweltbelange legt, die meistens nicht monetär bewertet werden können. Daher müssen die Unternehmen einen Perspektivwechsel durchführen und den Umgang mit ihren Zulieferern ganzheitlich durch TPM-Ansätze erweitern.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Vgl. Michaelis (2021), S. 1-4 und Rapp (2010), S. 95.

¹⁰⁷ Vgl. Wengert, Schittenhelm (2013), S. 5-6.

¹⁰⁸ Vgl. Schwawel, Billing (2017), S. 255-295.

¹⁰⁹ Vgl. Michaelis (2021), S. 259.

4.2 Third Party Management

Einige Unternehmen haben bereits ein Risikomanagement etabliert. Die hierbei eingesetzten Werkzeuge, Technologien und Prozesse sind in der Regel nicht ausreichend darauf fokussiert ESG-Kriterien, entlang der (globalen) Lieferketten, zu erfüllen. Die wenigsten Unternehmen sind, laut Einschätzungen von Experten, mit ihren derzeitigen Risikoprozessen auf die umfangreichen Anforderungen des LkSG an das Risikomanagement von Zulieferern vorbereitet.¹¹⁰

Die Risiken in Bezug auf die Umwelt und Soziales werden laut dem *World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2021-2022* von Unternehmen als größte Herausforderung in den nächsten 10 Jahren gesehen. Um diese Herausforderungen als Unternehmen zu stemmen und zukünftig LkSG-konform zu sein, sollte ein ganzheitliches TPM, mit dem Ziel der Sicherstellung der Einhaltung von ESG-Kriterien, in jedem betroffenen Unternehmen implementiert werden.¹¹¹

TPM ist eine Disziplin innerhalb des Risikomanagements, die sich explizit auf Drittparteien bezieht. In dieser Arbeit wird sich, wie bereits erwähnt, auf Zulieferer konzentriert. TPM umfasst das TPRM und das CLM. Um ein ganzheitliches TPM sicherzustellen, sollten beide Teilbereiche implementiert, kontinuierlich optimiert und aufeinander abgestimmt werden. Da kaum Literatur zum TPM explizit existiert, werden in der Literaturrecherche dieser Arbeit viele wissenschaftliche Beiträge, Unternehmenserfahrungen und die Experteninterviews analysiert.¹¹²

Das Thema TPM ist explizit in das Risikohandbuch des Unternehmens mit aufzunehmen. Alternativ kann ein dediziertes TPM Handbuch erstellt werden. Es sollte alle Bausteine, die für das klassische Risikomanagement gelten, abdecken. Nähere Informationen zum Inhalt eines Risikohandbuchs, sind im vorherigen Kapitel zu finden.¹¹³

Neben der Dokumentation im Risikohandbuch, sollte ein Risiko Manager für das TPM ernannt werden. Dieser sollte gesamtverantwortlich für die Funktionsfähigkeit des TPM sein und als Ansprechpartner innerhalb des Unternehmens zu risikorelevanten Fragestellungen in Bezug auf Zulieferer dienen können. Darüber

¹¹⁰ Vgl. Weimer (2022), These 10 und Weiss (2022), These 2.

¹¹¹ Vgl. World Economic Forum (2022), S. 14.

¹¹² Vgl. Michaelis (2021), S. 1-5.

¹¹³ Vgl. Wengert, Schittenhelm (2013), S. 16-18.

hinaus sollten weitere Zuständigkeiten innerhalb der Organisationsstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten verankert werden. Diese Personen sollten dedizierte Aufgaben im Rahmen des operativen TPM erhalten und dazu befähigt werden diese regelkonform auszuüben.¹¹⁴

TPM betrifft in der Regel verschiedene Funktionsbereiche eines Unternehmens. Der Einkauf, die Rechtsabteilung/Compliance und die Nachhaltigkeitsabteilung (wenn vorhanden) stellen dabei zentrale Rollen dar. Ihre Perspektive sollte bei der Entwicklung und Umsetzung des TPM beachtet und mit einbezogen werden. Konkret sollten deren derzeitigen Prozesse vor dem Hintergrund des Aufbaus des TPM analysiert werden. In einem zweiten Schritt sollte gemeinsam festgelegt werden, wie der Soll-Prozess für den Umgang mit Zulieferern zukünftig abteilungsübergreifend LkSG-konform (compliant) gestaltet werden kann. Der Ist-Prozess sollte hierfür gegebenenfalls verändert beziehungsweise optimiert werden. Die Verantwortung für die interne Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern trägt dabei der Third Party Management Manager, nicht die beteiligten Fachabteilungen. Darüber hinaus können die Abteilungen Vertrieb, Qualitätsmanagement und Produktion gegebenenfalls ebenfalls wertvolle Beiträge für das TPM leisten. Es ist ratsam alle Perspektiven an einen Tisch zu bringen. Ziel ist es die neu geschaffenen TPM-Prozesse möglichst effektiv und schlank für alle Beteiligten zu halten. Es sollte dabei auf ein effektives Change-Management geachtet werden, um alle Stakeholder rechtzeitig mit an Bord zu holen und den Erfolg des TPM garantieren zu können.¹¹⁵

Eine große Herausforderung für Unternehmen ist Transparenz über die Datenlage zu schaffen. Diese ist essenziell für ein funktionierendes und LkSG-konformes TPM. Ziel ist die Verknüpfung der relevanten Daten entlang der Lieferketten, um diese zu überwachen. Die Transparenz ist für beide Teilbereiche von TPM gleichermaßen notwendig. Beim Third Party Risk Management muss eine Transparenz bezüglich der Lieferantenstruktur und der damit einhergehenden inhärenten Risiken geschaffen werden. Beim CLM müssen, neben den Vertragspartnern, alle Vertragsinhalte (inklusive der Pflichten und Fristen)

¹¹⁴ Vgl. Ebenda, S. 11-13.

¹¹⁵ Vgl. Helmhold (2021), S. 2013-214.

möglichst schnell einsehbar gemacht werden.¹¹⁶ Es gibt unterschiedliche Methoden, wie ein Unternehmen Daten über seine Zulieferer erlangen kann.¹¹⁷

Das Supplier Management fokussiert den alltäglichen Umgang mit der bestehenden Zuliefererbasis eines Unternehmens. Das Supply Chain Mapping ist ein wesentlicher Bestandteil des Supplier Managements. Es beschreibt die detaillierte Abbildung aller involvierten Zulieferer eines Unternehmens. Eine gründliche Darstellung der Lieferantenstruktur, inklusive der Tier-n+1 Zulieferer (falls bekannt) ebnet den Weg für ein umfangreiches TPRM und CLM. Gegebenenfalls müssen die Daten hierzu aus verschiedenen Abteilungen und Ländern zusammengetragen werden. Außerdem müssen die relevanten Informationen fortlaufend eingeholt und aktualisiert werden.¹¹⁸

Der Fokus beim TPRM liegt auf dem Handling von Risiken, welche sich aus der Beziehung zu Drittparteien ergeben. Die Risiken müssen analog zu dem Vorgehen beim klassischen Risikomanagement definiert und bewertet werden. Dies ist für jedes Unternehmen individuell und stark abhängig von der Branche, den Produkten beziehungsweise Dienstleistungen, den Beschaffungsländern und der Beschaffungsstrategie. In Bezug auf ESG-Risiken, können, wie bereits erwähnt, beispielsweise Branchenberichte und Leitfäden Unternehmen dabei helfen, einen ersten Überblick über mögliche Risikoschwerpunkte in den Lieferketten zu erhalten. Zusätzlich können sie sich mit Unternehmen innerhalb von Verbänden oder mit Unternehmensberatungen zum Beispiel über ESG-Risiken austauschen. Das durch den Austausch erlangte Wissen können sie in Form von Good Practices in ihrem eigenen TPM umsetzen und somit davon profitieren.¹¹⁹

Es gibt eine Reihe von Risikodomänen, die ein Unternehmen betrachten kann und sollte. Dabei gibt es kein Standard-Wording und auch kein bestehenden Baukasten, aus denen ein Unternehmen Risikodomänen auswählt, um sein Third Party Risk Management Framework aufzubauen. Darüber hinaus gibt es kein vorgefertigtes Set an Fragen, die je Risikodomäne bei den Zulieferern abgefragt werden müssen. Das Ganze wird unternehmensindividuell gestaltet. Ausschlaggebende Determinanten für das Setup des Third Party Risk

¹¹⁶ Vgl. Geilgens (2021), S. 1-9.

¹¹⁷ Vgl. Helmhold (2021), S. 53-54.

¹¹⁸ Vgl. Michaelis (2021), S. 2-4.

¹¹⁹ Vgl. Michels (2021), These 5.

Management Frameworks sind die Unternehmensstruktur, die Branche, die Produkte, die Beschaffungsländer, die Zulieferer, der Risikobereitschaft und vieles mehr. Ein Unternehmen sollte die für seine Situation relevanten Risikodomänen definieren. Auf der Basis der Risikodomänen sollte es Themenschwerpunkte setzen, mit Hilfe der Definition von Fragestellungen. Diese fließen später in die Abfrage bei Zulieferern ein. Beispiele für nicht ESG-relevante Risikodomänen sind Informationssicherheit, Geschäftskontinuität, und Cyber. Im Folgenden werden einige ESG-bezogene Risikodomänen vorgestellt.¹²⁰

Subunternehmen: In manchen Fällen ist es einem Zulieferer vertraglich gestattet weitere Subunternehmen für die Erbringung der Dienstleistung beziehungsweise des Produktes in Anspruch zu nehmen. In diesen Fällen können weitere Risiken durch die Verlängerung der Lieferketten entstehen. Daher sollte der Umgang mit Subunternehmen abgefragt werden, falls relevant.¹²¹

Gesundheit und Sicherheit: Sowohl die Mitarbeitenden eines Zulieferers als auch beispielsweise die Anwohner in der Nähe von Fabriken, können durch die Geschäftstätigkeit eines Zulieferers negativ beeinträchtigt werden. Es können Krankheiten durch Chemikalien hervorgerufen werden, das Grundwasser verunreinigt werden und vieles mehr.¹²²

Menschenrechte: Eine weitere relevante Risikodomäne befasst sich damit, inwiefern ein Zulieferer Menschenrechte in seinen Geschäftspraktiken verankert und in der Praxis umsetzt.¹²³

Umweltschutz: Dazu zählen Fragen zu dem Umgang mit Umweltschutzthemen, zur CO₂-Messung, den CO₂-Emissionen, dem Einsatz von giftigen Substanzen, dem Umgang mit (gefährlichen) Abfällen, etc.¹²⁴

Neben der Definition der Risikodomänen ist es für Unternehmen darüber hinaus wichtig, zu eruieren, welche geltenden Gesetze beim TPRM zu berücksichtigen sind, wie beispielsweise das LkSG. Darüber hinaus ist es ratsam kontinuierlich und proaktiv zu beobachten, welche Gesetze in der Zukunft gegebenenfalls relevant

¹²⁰ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 121.

¹²¹ Vgl. Hemhold et al. (2022), S. 207.

¹²² Vgl. Ebenda, S. 122.

¹²³ Vgl. Ebenda, S. 244.

¹²⁴ Vgl. Willers (2016), S. 70-74.

werden, wie zum Beispiel das Europäische Lieferkettengesetz. Bestenfalls bereitet ein Unternehmen sein Risikomanagement mit möglichst viel Vorlaufzeit auf (mögliche) Gesetzgebungen vor. Dafür müssen die Compliance-Verantwortlichen die Gesetzeslage beziehungsweise veröffentlichte Gesetzesentwürfe kontinuierlich in Hinblick auf Anforderungen an das TPM überprüfen. Darüber hinaus gibt es gegebenenfalls interne Unternehmensrichtlinien, die zu beachten sind, beispielsweise im Falle einer Holding und Tochtergesellschaften. Je nachdem kann der Fokus des TPRM unterschiedlich definiert werden und die Risikobereitschaft höher oder niedriger ausfallen.¹²⁵ Die Maßnahmen und Instrumente des TPRM decken optimaler Weise den gesamten TPRM Lebenszyklus ab. Dieser umfasst die folgenden Schritte.¹²⁶

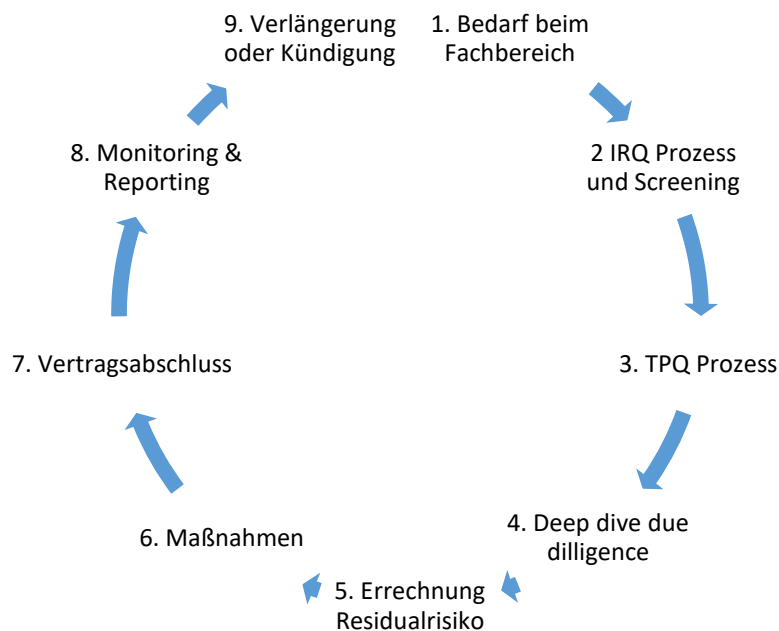


Abbildung 3 Third Party Risk Management Lebenszyklus

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an PwC (2022), These 2.

Der TPRM Lebenszyklus beginnt mit der Anforderung, die sich beispielsweise innerhalb einer Fachabteilung, wie dem Vertrieb, ergibt. Dabei kann es sich um einen Bedarf nach einem Produkt oder nach einer Dienstleistung handeln. Daraufhin muss die Entscheidung getroffen werden, ob das ausgewählte Produkt beziehungsweise die Dienstleistung für den TPRM Prozess relevant ist. Um nicht

¹²⁵ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 121.

¹²⁶ Vgl. Deloitte (2022), S. 25.

relevante Produkte/Dienstleistungen schnell auszusortieren, kann eine Whitelist, bei der Entscheidung zu Rate, gezogen werden. Die Produkte/Dienstleistungen auf der Whitelist sind zuvor genehmigt, dass sie für das TPRM unkritisch sind. Die Whitelist hat zum Ziel den Beschaffungsprozess nicht unnötig zu verkomplizieren. Sie sollte allen relevanten Beschaffern zur Verfügung stehen. Zu beachten ist, dass die Liste verständlich dokumentiert ist und bei Bedarf aktualisiert und neu veröffentlicht wird. Der Prozess zur Vorprüfung sollte schlank sein und allen relevanten Personen zur Verfügung stehen.¹²⁷

Für den Fall, dass das zu beschaffende Produkt oder die Dienstleistung nicht auf der Whitelist steht, wird zunächst der sogenannte Inherent Risk Questionnaire (IRQ) durch einen dedizierten Mitarbeitenden ausgefüllt. Die Verantwortlichkeit hierfür sollte in der Organisationsstruktur hinterlegt werden. Der Beschaffer in der Fachabteilung ist in der Regel die geeignetste Person hierfür. Wichtig ist, dass die Person zuvor dazu befähigt wurde, sich dafür verantwortlich fühlt und den Prozesshintergrund kennt. Dies erleichtert den Ablauf in der Unternehmenspraxis. Ein Sachbearbeiter aus dem TPM Team kann bei Bedarf der Person aus der Fachabteilung beim Ausfüllen des IRQs unterstützen.¹²⁸

Der IRQ ist ein Fragenkatalog, der zuvor definierte Fragen beinhaltet. Je nachdem, um welche Art von Produkt oder Dienstleistung es sich handelt, sind unterschiedliche Risikodomänen und Fragen durch den IRQ abzudecken. Optimaler Weise wird ein digitales Tools verwendet, welches die zum Zulieferer passenden Fragen auswählt, an ihn versendet und die Antworten direkt im System abbildet. Parallel dazu wird ein Background Check (Screening) des Zulieferers durchgeführt. Hierbei wird eruiert, ob der Zulieferer beispielsweise auf einer Sanktionsliste steht. Darüber hinaus werden eine Konfliktprüfung und eine Anti-Bribery and Corruption (ABAC) Prüfung in diesem Schritt durchgeführt. Im Falle eines negativen Screening-Ergebnisses würde das Beschaffungsvorhaben direkt abgebrochen und der Beschaffer in der Fachabteilung darüber informiert werden.¹²⁹

Auf Basis der Antworten im IRQ wird anschließend, bei Bedarf, der sogenannte Third Party Questionnaire (TPQ) an den Zulieferer gesendet. Der Bedarf, besteht,

¹²⁷ Vgl. Weimer (2022), These 10.

¹²⁸ Vgl. Deloitte b (2022), S. 29-35.

¹²⁹ Vgl. Coupa (o. J.), These 1.

wenn die Antworten im IRQ hinreichend auf Risiken hindeuten. Dieser deutlich umfangreichere Fragebogen wird durch den Zulieferer beantwortet. Optimaler Weise füllt dieser den Fragebogen zeitnah und wahrheitsgemäß aus und fügt Anhänge als Beweise für einzelne Angaben bei. Hierbei kann es in der Praxis zu diversen Herausforderungen kommen. Zum einen kann es sein, dass der Zulieferer sich weigert den Fragebogen auszufüllen. Zum anderen kann es sein, dass er nicht antwortet oder fordert, dass der dadurch entstehende Aufwand durch das Unternehmen finanziell übernommen wird. Es kann ebenfalls die Situation entstehen, dass der Fragebogen nur teilweise und/oder nicht wahrheitsgemäß ausgefüllt wird. Bei Problemen muss mit dem Zulieferer gegebenenfalls in den Dialog gegangen werden, um einen Kompromiss zu finden. Zur Not muss das Unternehmen seine Marktmacht einsetzen, um dafür zu sorgen, dass der Zulieferer den TPQ vollständig ausfüllt. Für die Kommunikation an die Zulieferer sollten Vorlagen für das Anschreiben, Erinnern und Eskalieren erstellt werden, die die verantwortlichen Personen im Unternehmen nutzen, um die Zulieferer zu kontaktieren. Durch abgestimmte Kommunikationsvorlagen und -pläne kann eine gleichbleibende Qualität der Kommunikation gewährleistet werden.¹³⁰

Nachdem der TPQ vollständig ausgefüllt und an das Unternehmen zurückgesendet wurde, werden die Antworten analysiert. Für die Bewertung wird auf die zuvor definierten Risikoschemata zurückgegriffen. Dadurch kann auf rechnerischer Basis ein Vergleich von Zulieferern erfolgen. Außerdem kann eruiert werden, ob ein Zulieferer die Risikokriterien des Unternehmen erfüllt. Der TPQ unterstützt dabei Schwerpunkte, hinsichtlich ESG-Risiken, bei einem bestimmten Zulieferer zu erkennen. Erfüllt ein Zulieferer die Risikobewertung, kann dieser in Absprache mit dem Einkauf und der beschaffenden Fachabteilung als Zulieferer aufgenommen werden (im Falle eines neuen Zulieferers) oder die Vertragsbeziehung kann weiterhin bestehen beziehungsweise verlängert werden. Dann kann er gegebenenfalls für eine gewisse Zeit mit den geprüften Produkten/Dienstleistungen der Whitelist hinzugefügt werden. Sollte die Risikoanalyse ergeben, dass der Zulieferer Anforderungen bezüglich einer oder mehrerer Risikodomänen nicht erfüllt, kann die Geschäftsbeziehung gekündigt werden (nur im Notfall). Alternativ kann der Zulieferer, beispielsweise im Falle einer hohen Abhängigkeit von einem bestimmten Zulieferer, kontaktiert werden, um

¹³⁰ Vgl. Leflar (2021), S. 37-44.

mögliche Maßnahmen zur Mitigierung der entdeckten Risiken zu entwickeln. Hierfür ist eine enge Zusammenarbeit hilfreich.¹³¹

Die Risikosituationen müssen regelmäßig überprüft werden. Dies kann durch erneut versendete TPQs geschehen. In dem Fall, dass sich eine Risikosituation hinreichend negativ verändert hat, muss das Unternehmen mit neuen oder angepassten Maßnahmen reagieren. Die Notwendigkeit für Neubewertungen, kann bestehen, wenn sich etwas extern ändert, beispielsweise durch eine Erhöhung der ESG-Anforderungen durch neue Gesetze oder, wenn es zu Veränderungen bei einem bereits bestehenden Zulieferer kommt (zum Beispiel durch die Eröffnung von Fabriken in neuen Ländern). Außerdem kann eine Notwendigkeit aufgrund von neuen oder erweiterten regulatorischen Anforderungen aufkommen.¹³²

An dieser Stelle kommt das CLM ins Spiel. Mit allen Zulieferern besteht mindestens eine Form eines Vertrags. Teilweise bestehen eine oder mehrere Rahmenverträge, Geheimhaltungsvereinbarungen, Qualitätssicherungsvereinbarungen und vieles mehr. Ein Unternehmen sollte sich durch Verträge möglichst vor offenen Risiken schützen. Hierbei greift ein umfangreiches risikobasiertes Vertragsmanagement, welches den kompletten Vertragslebenszyklus abdeckt. Dieser reicht von der Vertragsanbahnung und Erstellung über den Unterschriftenlauf bis hin zur Archivierung, Beendigung oder Erneuerung des Vertrages. Die folgende Grafik zeigt den Vertragslebenszyklus.¹³³

¹³¹ Vgl. Helmhold (2021), S. 243-244.

¹³² Vgl. Rapp, Wullenkord (2011), S. 100-102.

¹³³ Vgl. Saliba (2019), S. 23-26.



Abbildung 4 Vertragslebenszyklus

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Saliba (2019), S. 23-26.

Digitale Vertragsmanagementlösungen können Unternehmen dabei unterstützen ihre Lieferketten nachhaltiger zu gestalten. Dies tun sie, indem sie Unternehmen eine zentrale digitale Vertragsplattform bieten, die den gesamten Vertragslebenszyklus abdeckt. Sie umfassen die Erstellung von Vertragsdokumenten mit Hilfe von unternehmensintern genehmigten Vorlagen. Außerdem können sie einen sicheren digitalen Unterschriftenlauf integrieren. Dadurch werden manuelle, papierbasierte Beschaffungsprozesse, die anfälliger für Verschleierungen von Nichteinhaltungen von ESG-Kriterien und menschliche Fehler sind, durch eine nachvollziehbare und transparente Vertragslandschaft ausgetauscht.¹³⁴

Bereits bei der Vertragserstellung wird auf eine vorab genehmigte Klausel-Bibliothek und Vertragsvorlagen zurückgegriffen, die unter anderem die ESG-Anforderungen aufgreifen. Dabei dienen klar definierte Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufe der Einhaltung von ESG-Standards. Im Rahmen der Vertragsverhandlungen und in der anschließenden Überwachung kann künstliche Intelligenz helfen, um beispielsweise Verträge und externe Ereignisse zu analysieren. Hierdurch können unter anderem ESG-Risiken besser aufgedeckt

¹³⁴ Vgl. Helmhold et al (2022), S. 64.

werden.¹³⁵ Durch eine sichere digitale Signaturlösung kann audit-gerecht nachverfolgt werden, welche Personen die Vertragsinhalte zu welcher Zeit unterschrieben haben. Zudem kann eine unternehmensindividuelle Genehmigungs- und Signaturrechtlinie hinterlegt werden, die eingehalten werden muss und technisch nicht umgangen werden kann. Die Daten werden automatisch im Vertragsmanagementsystem aufgenommen und gespeichert. Das System dient als sogenannte Single-Source-of-Truth, die eine konsistente Datenqualität gewährleistet. Dies beugt Missverständnissen und einem Zeitverlust bei der Suche nach Vertragsinhalten vor. Außerdem können die Vertragsbedingungen jederzeit nachverfolgt und aggregiert analysiert werden mit Hilfe von automatisierten Live-Reportings. Die Einhaltung von Fristen in Hinblick auf Kündigungen und Vertragsverlängerungen kann durch automatisierte Erinnerungen ebenfalls sichergestellt werden.¹³⁶

Mithilfe digitaler Vertragsmanagementlösungen können Unternehmen somit nicht nur ihren Einkaufsprozess effektiver steuern, sondern ebenfalls sicherstellen, dass die Praktiken in der Lieferkette die ökologischen und menschenrechtlichen Anforderungen erfüllen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor hierbei ist, dass durch die Digitalisierung der Vertragsmanagementprozesse und der Verträge mit Zulieferern eine Transparenz geschaffen wird. Dies ermöglicht, dass berechnigte Personen schnell und einfach einen Überblick über die bestehenden Zulieferer und die geltenden ESG-Klauseln erhalten können. Die Transparenz und der damit einhergehende Audit-Trail erleichtern Unternehmen darüber hinaus ihrer Rechenschaftspflicht nachzukommen.¹³⁷

Zudem sollte das digitale Vertragsmanagementtool mit den Ergebnissen des TPRM verbunden werden, zum Beispiel mit Hilfe einer digitalen Schnittstelle. Die Vertragsmanagementsoftware kann insofern konfiguriert werden, dass das System abhängig von der Risikosituation bestimmte ESG-Klauseln als verpflichtend für die Vertragsgestaltung mit dem betroffenen Zulieferer markiert (risikobasierte Klauseln). So kann sichergestellt werden, dass ESG-Kriterien in den Verträgen beinhaltet werden und der Anteil an Verträgen mit ESG-Klauseln

¹³⁵ Vgl. Geilgens (2021), S. 5-6.

¹³⁶ Vgl. Saliba (2019), S. 24-26.

¹³⁷ Vgl. Ebenda, S. 11-12.

insgesamt erhöht wird.¹³⁸ Durch vertragliche Zusicherungen können unmittelbare Zulieferer besser in die Verantwortung gezogen werden. Dies verbessert die Erfüllung der ESG-Kriterien. In problematischen Fällen können die Zulieferer auf Basis der vertraglichen Vereinbarungen auditiert werden, zu Besserungen gezwungen und notfalls mit Vertragsstrafen belastet werden. Insgesamt erhöht das Unternehmen somit seinen Einfluss auf die Zulieferer und vereinfacht Eingriffe in Fällen von (möglichen) Verstößen.¹³⁹

Darüber hinaus können neue Technologien für die Sicherstellung der Einhaltung von ESG-Kriterien durch Unternehmen genutzt werden. Block-Chain stellt eine disruptive Technologie dar, die dabei eine wichtige Rolle einnehmen kann. Unternehmen, wie Mercedes-Benz, haben diese Technologie beispielsweise bereits bei der Nachverfolgung der Herkunft von gewissen Rohstoffen im Einsatz. Die Blockchain kann die Herkunft von Rohstoffen und den Vertragsbedingungen, die in jeder Lieferstufe gegolten haben, speichern. Dies trägt zu einer erhöhten Transparenz bei und ist sicherer vor Hackern als herkömmliche Methoden zur Nachverfolgung.¹⁴⁰

Insbesondere, wenn die Block Chain Technologie mit TPRM und CLM Software integriert eingesetzt wird, kann das volle Potential der Prozesse und eingesetzten Technologien greifen. Hiermit kann über den Tier-1 Zulieferer hinaus die gesamte globale Lieferkette überwacht werden. Dadurch muss nicht auf traditionelle Kommunikationswege und die Validität der Aussagen von Zulieferern vertraut werden. Vielmehr kann durch alle Berechtigten analysiert werden, wo welche Produkte, unter welchen Vertragsbedingungen, erworben worden und durch wen. Dies führt zu einer Transparenz über die Einhaltung der gesetzlichen Pflichten, die das LkSG mit sich bringt, hinaus.¹⁴¹

¹³⁸ Vgl. Khalef et al. (2020), S. 1-3.

¹³⁹ Vgl. Huth / Romeike (2016), S. 233-234.

¹⁴⁰ Vgl. Mercedes-Benz (2020), These 5.

¹⁴¹ Vgl. Helmhold et al. (2022), S. 45-54.

4.3 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden die allgemeinen Herausforderungen und Chancen in Hinblick auf das LkSG und die Besonderheiten für die Automobilbranche, die sich vor allem aus der qualitativen Befragung ergeben haben, erläutert. Auf dieser Basis werden die Handlungsempfehlungen entwickelt.

Unternehmen haben meist kein umfangreiches Bild über die Gesamtheit ihrer Zulieferer. Das heißt es fehlen Daten, um eine Transparenz über die Zuliefererstruktur und die Einhaltung von ESG-Kriterien sicherzustellen. Dies liegt an einer unzureichenden, häufig dezentralen und teilweise papier-basierten Datenbasis. Darüber hinaus mangelt es oft an dem Detailgrad und der Qualität der Daten. Welche Fachabteilung, zu welchem Zeitpunkt, welches Produkt beziehungsweise welche Dienstleistung, bei welchem Zulieferer bestellt hat und warum, ist nicht immer nachvollziehbar. Es bestehen viele offene Fragen. Auch die geltenden Vertragsbedingungen sind teilweise nicht transparent. Dies liegt daran, dass Unternehmen in diesen Fällen kein Tool beziehungsweise keine Methodik zur Datensammlung und -auswertung besitzen.¹⁴²

Es ist gerade für große Unternehmen eine Herausforderung alle Zulieferer und die Vernetzungen zwischen den unmittelbaren und den jeweiligen mittelbaren Zulieferern vollumfänglich nachzuvollziehen und darzustellen. Insbesondere, wenn Unternehmen viele weitere Unternehmen und Zulieferer, im Rahmen des eigenen Geschäftsbetriebes, überblicken müssen, herrscht eine große Komplexität. Transparenz über alle Zulieferer zu schaffen, stellt einen erheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand dar und somit eine große Herausforderung für Unternehmen.¹⁴³

Derzeit liegt der Fokus der Unternehmen auf einem reaktiven Vorgehen, weniger auf einem proaktiven Management der Zulieferer in Bezug auf ESG-Kriterien. Das heißt die Unternehmen agieren erst, wenn es bereits zu Verstößen von menschenrechtlichen oder umweltrelevanten Sorgfaltspflichten in den Lieferketten gekommen ist. Die Ursache ist, dass die Unternehmen die Outside-in-Perspektive aus dem klassischen Risikomanagement besitzen. Diese Perspektive bewirkt, dass sich die Unternehmen eher mit Risiken, die auf sie wirken, beschäftigen und

¹⁴² Vgl. Huth / Romeike (2016), S. 54-55.

¹⁴³ Vgl. Fleischer (2022), These 11, siehe Anhang.

diese quantifizieren. Das LkSG erfordert allerdings, dass die Unternehmen stattdessen ihren (negativen) Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft betrachten. Das heißt, dass eine Inside-out-Perspektive gefordert ist. Außerdem ist eine Quantifizierung der Verletzung von menschenrechtlichen und umweltrelevanten Sorgfaltspflichten fast unmöglich durchzuführen. Dies liegt daran, dass die Auswirkungen von Kinderarbeit oder gar der Tod eines Beschäftigten keinen Marktwert haben, der zur Quantifizierung herangezogen werden kann. Der nötige Perspektivwechsel stellt daher eine weitere Herausforderung für Unternehmen dar.¹⁴⁴

Die Automobilbranche ist durch sehr komplexe Lieferketten mit einer hohen Anzahl an Lieferstufen gekennzeichnet. Dies erschwert die Transparenz und dementsprechend das TPM. Es liegt bei den ESG-Risiken ein hoher Fokus auf der Rohstoffgewinnung. Grund hierfür ist, dass in diesem Bereich die meisten und gravierendsten Verstöße gegen ESG-Kriterien entstehen. Die Automobilbranche weist eine hohe Abhängigkeit von Rohstoffen, insbesondere kritischen Rohstoffen, wie seltene Erden, auf. Insbesondere bei der Gewinnung der Rohstoffe (seltene Erden) für Batterien liegt eine große Herausforderung, diese Lieferketten zukünftig nachhaltiger zu gestalten.¹⁴⁵

Weitere Besonderheiten der Automobilbranche sind, dass die Unternehmen unter einem besonders hohen öffentlichen Druck stehen und ein großer Preiskampf herrscht. Der daraus entstehende Preisdruck kann eine erhöhte Herausforderung für die Automobilbranche bewirken. Grund hierfür ist, dass finanzielle Mittel für die Etablierung der neuen TPM Prozesse benötigt werden und dies die Preise für die Automobile automatisch erhöht oder die Gewinne schmälert.¹⁴⁶

Positiv hervorzuheben ist, dass einige OEMs bereits seit vielen Jahren das Thema Nachhaltigkeit annehmen. Dementsprechend gibt es in dieser Branche einige Unternehmen, die ihre Unternehmensprozesse und die Berichterstattung über die Einhaltung von ESG-Kriterien bereits teilweise angepasst haben. Hier besteht die Chance an die bestehenden Strukturen und Prozesse anzuknüpfen.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Vgl. Michels (2022), These 1, siehe Anhang.

¹⁴⁵ Vgl. Schmid (2020), S. 203-207.

¹⁴⁶ Vgl. Ebenda, These 1.

¹⁴⁷ Vgl. Weiss (2022), These 24, siehe Anhang.

Es gibt viele Maßnahmen und Instrumente des TPM, die Unternehmen in Vorbereitung auf das LkSG umsetzen sollten. Da die Umstellung beziehungsweise Einführung der Prozesse, Maßnahmen und Instrumente zusätzlichen Aufwand darstellen, sind finanzielle und personelle Ressourcen (Mitarbeitenden) durch die Unternehmensführung bereitzustellen. Diese sollten dazu befähigt und befugt werden sich dem TPM anzunehmen und die Themen intern und extern voranzutreiben. Dabei spielen klare und definierte Verantwortungen und eine feste Verankerung in der Organisationsstruktur eine wesentliche Rolle. Um die Befähigung der Mitarbeitenden zu gewährleisten, sollten sie ausreichend geschult werden. Ziel der Schulungen ist Kompetenzen zu erlangen, um die neu definierten TPM Prozesse durchzuführen.¹⁴⁸

Ein wichtiger Schritt in die Richtung eines LkSG-konformen TPM ist, wie bereits erwähnt, der Perspektivwechsel. Dazu ist eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden zu ESG-Kriterien und den damit verbundenen Risiken in (globalen) Lieferketten notwendig. Die Sensibilisierung kann beispielsweise ebenfalls mit Hilfe von Schulungen durchgeführt werden. Besonders wichtig ist, dass die beteiligten Schlüsselfunktionen des TPM, die beteiligten Stakeholder der Abteilungen sowie die Mitglieder der Führungsetage, die neue Perspektive einnehmen und intern vorantreiben. Der Perspektivwechsel kann in der Praxis eine große Herausforderung darstellen, denn die gewohnte Outside-in-Perspektive des klassischen Risikomanagements stellt einen starken Gegensatz zu der Inside-out-Perspektive dar, die durch das LkSG gefordert wird. Diese ist für die Risikobetrachtung bei menschenrechtlichen und umweltrelevanten Risiken in Lieferketten unerlässlich. Daher müssen die Mitarbeitenden in der neuen Perspektive nicht die Auswirkungen, die von außen auf das Unternehmen wirken, betrachten, sondern die Auswirkungen, die das Unternehmen auf seine Mitwelt hat. Der Perspektivwechsel sollte im besten Fall durch alle Mitarbeitenden im Unternehmen als auch allen Zulieferern vollzogen werden. Das heißt, dass bei den Zulieferern ebenfalls eine Sensibilisierung für die ESG-Kriterien erzielt werden muss. Dies kann durch Gespräche, Verträge, die Veröffentlichung der Grundsatzerklärung und gegebenenfalls durch vereinzelte Schulungen mit kritischen Zulieferern bewirkt werden.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Vgl. Hemhold (2021), S. 101.

¹⁴⁹ Vgl. Michels (2022), These 2, siehe Anhang.

Zu Beginn der Einführung des TPM sollte sich das Unternehmen zur Vorbereitung intensiv mit dem Gesetzesinhalt des LkSG auseinandersetzen. Dafür benötigt es Personal, welches Rechtsverstand und ausreichend Know-how über ESG-Themen besitzt. Das Ziel ist es die spezifischen Anforderungen des Gesetzes zu verstehen, und auf das eigene Unternehmen zu übertragen. Die Handreichung und Zusatzinformationen der BAFA können dabei helfen. Je nach Unternehmensgegebenheiten entstehen nach den ersten Vorbereitungen unterschiedliche Schwerpunkte (Wesentlichkeitsanalyse). Wichtige Faktoren sind die Branche, das Produktportfolio und die unternehmensindividuelle Zuliefererstruktur. Diese sollten beim Aufsetzen des TPM berücksichtigt werden.¹⁵⁰

Nachdem die Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt wurde, muss sich das Unternehmen Transparenz über die Lieferketten des eigenen Geschäftsbereiches und der unmittelbaren Zulieferern verschaffen. Gegebenenfalls müssen hierfür viele Fachabteilungen (zum Beispiel im Fall von dezentralem Einkauf), die teilweise global verteilt sind, kontaktiert werden, um die entsprechenden Informationen zusammenzutragen.¹⁵¹ Die gesammelten Informationen zu den Zulieferern sollten gründlich abgebildet werden. Hierfür können geeignete digitale Tools verwendet werden. Disruptive Technologien, wie die Blockchain-Technologie, können dabei unterstützen die Nachverfolgung von kritischen Rohstoffen und Produkten sicherer und transparenter zu gestalten. Dahingehendes IT Know-how ist für die optimale Umsetzung unerlässlich.¹⁵²

Eine weitere Maßnahme, um die Einhaltung von ESG-Kriterien sicherzustellen, ist die vertragliche Verpflichtung der direkten Zulieferer mit Hilfe eines Supplier Code of Conducts. Dieser sollte sämtliche Anforderungen des Unternehmens abdecken, insbesondere die Anforderungen bezüglich der Einhaltung der im Gesetz erwähnten Menschenrechte und Umweltbelange. Der Supplier Code of Conduct sollte als Standardvertragswerk mit allen Zulieferern vereinbart werden. Es sollte jedoch nicht bei der bloßen Unterschrift durch die Zulieferer belassen werden. Wichtig ist, dass die Anforderungen, die im Supplier Code of Conduct erwähnt werden, durch das Unternehmen als essenziell für die Zusammenarbeit gesehen werden und dies an die Zulieferer glaubhaft kommuniziert wird. Außerdem sollte

¹⁵⁰ Vgl. BAFA (2022), S. 3-19.

¹⁵¹ Vgl. Weiss (2022), These 4, siehe Anhang.

¹⁵² Vgl. Helmhold et al. (2022), S. 45-54.

die Einhaltung mit Hilfe von geeigneten Maßnahmen regelmäßig kontrolliert werden (dazu später mehr).¹⁵³

Die menschenrechtliche Grundsatzerklärung stellt die Basis für die menschenrechtliche Due Diligence dar. Sie kommuniziert nach innen und nach außen, dass sich das Unternehmen seiner Verantwortung bewusst ist und sich dafür einsetzen möchte. Es stellt eine wichtige Bekenntnis, aber auch eine Erwartung an Geschäftspartner dar. Essenziell ist, dass sie von der höchsten Unternehmensebene unterzeichnet wird und einen Bezug zu internationalen ESG-Standards aufweist. Idealerweise bewirkt sie zudem, dass unternehmensintern eine Diskussion über ESG-Themen angeregt wird und eine Sensibilisierung für die dahingehenden Risiken stattfindet. Dadurch soll erzielt werden, dass die Mitarbeitenden, insbesondere Schlüsselpositionen, ein gemeinsames Verständnis für ESG-Themen entwickeln und dahinterstehen. Für die Entwicklung beziehungsweise Weiterentwicklung einer bereits vorhandenen Grundsatzerklärung ist es zu empfehlen eine Breite an Stakeholdern in den Dialog mit einzubeziehen. Dadurch wird die Grundsatzerklärung möglichst umfassend und darüber hinaus von Stakeholdern eher akzeptiert.¹⁵⁴

Das Herzstück des Risikomanagements ist die Risikoanalyse. Sie bildet die Basis für die Risikobewertung und die darauffolgende Ableitung von geeigneten Maßnahmen zur Mitigierung. Für die Risikoanalyse sollten alle LkSG-Risiken entlang der gesamten Lieferketten identifiziert werden. Dabei spielen die möglichst realitätsnahe Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und die potenzielle Schadenshöhe je Risiko eine entscheidende Rolle. Die Risikoanalyse und Bewertung sollten nicht nur auf Basis von einzelnen Zulieferern, sondern darüber hinaus auch auf die bereitgestellte Dienstleistung oder das Produkt des Zulieferers spezifiziert werden. Grund dafür ist, dass zwischen den Produkten/Dienstleistungen innerhalb eines Zulieferers Unterschiede bei den menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken existieren können.¹⁵⁵

Zur Bewältigung der dynamischen Umwelt ist die Anwendung einer Kombination aus technischen Tools zu empfehlen. Dazu gehören TPRM und CLM Software, Künstliche Intelligenz und Block-Chain. Künstliche Intelligenz kann verwendet

¹⁵³ Vgl. Moseler (2022), These 11, siehe Anhang.

¹⁵⁴ Vgl. Lorenzen (2021), S. 67-68.

¹⁵⁵ Vgl. Weiss (2022), These 10, siehe Anhang.

werden, um proaktiv nach Informationen über externe Ereignisse zu suchen, beispielsweise Wetterinformationen, soziale Medien, Nachrichtenberichte sowie Zoll- und Grenzberichte. Dabei kann die KI die Informationen nutzen, die negative Auswirkungen auf die Lieferkette haben könnten. Daraufhin kann sie Risiken automatisch neu bewerten und gegebenenfalls Warnungen anzeigen. Dies sorgt dafür, dass die ESG-Risiken zeitnah mitigiert werden können und somit möglichst frühzeitig agiert werden kann. Um reibungslose Abläufe für die Risikoprozesse zu gewährleisten und das Potenzial der KI voll ausnutzen, ist es Unternehmen zu empfehlen ein Center of Excellence (CoE) mit dem Schwerpunkt KI und gegebenenfalls Blockchain zu etablieren.¹⁵⁶ Wenn die Gegebenheiten im Unternehmen dies nicht hergeben, empfiehlt es sich Vereinen/Organisationen, die sich diesem Themenfeld in Bezug auf ESG zuschreiben, beizutreten, wenn der Bedarf nach den Technologien besteht.¹⁵⁷

Unternehmen können ausgewählten (besonders kritischen) Zulieferern Premium-Aufschläge für die Einhaltung von ESG-Kriterien zahlen. Diese können vertraglich vereinbart werden. Sie stellen eine extra-Motivation zur Einhaltung der ESG-Kriterien dar. Auf dieses Instrument sollte nur in speziellen Fällen zurückgegriffen werden, da es sich bei der Einhaltung von Menschenrechten und Umweltbelangen um selbstverständliche Kriterien handeln sollte. Es soll nicht der Anschein erweckt werden, dass es sich bei den ESG-Kriterien um besondere Anforderungen von Unternehmen handelt. Zeitweise können Premium-Aufschläge jedoch kurzfristig Wirkung zeigen, dadurch, dass die Zulieferer die zusätzlichen finanziellen Mittel zur Verbesserung ihrer Gegebenheiten vor Ort nutzen können und somit die ESG-Kriterien eher erfüllen können.¹⁵⁸

Durch einen ganzheitlichen Ansatz für das Risikomanagement, welches über das LkSG hinaus TPM Instrumente und Maßnahmen integriert, können diverse positive Effekte erzielt werden. Zu den Chancen, die sich aus der Vorbereitung auf das LkSG ergeben, zählen diverse Synergieeffekte. Zum einen wird die externe Attraktivität für Banken, Investoren, Kunden und Geschäftspartner erhöht.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Vgl. Liu et al. (2020), S.1-2.

¹⁵⁷ Vgl. Helmhold et al. (2022), S. 45-54.

¹⁵⁸ Vgl. Herzig (2022), These 19, siehe Anhang.

¹⁵⁹ Vgl. Michels (2022), These 4, siehe Anhang.

Zum anderen wird dadurch das Unternehmen für (potenzielle) Mitarbeiter attraktiver, In Zeiten des War for Talents stellt dies eine wertvolle Chance dar, da immer mehr Menschen für ein nachhaltig agierendes Unternehmen arbeiten möchten.¹⁶⁰

Darüber hinaus können neben den ESG-Kriterien mit Hilfe der digitalen Tools ebenfalls Supply Chain KPIs und sonstige Vertragsinhalte überwacht und anschließend verbessert werden. Durch die Digitalisierung können Prozesse beschleunigt werden und es kann Transparenz gewonnen werden. Darüber hinaus können Papier und Druckerfarbe eingespart werden, wenn vormals papier-basierte Prozesse in dem Zug digitalisiert werden.¹⁶¹

Durch die Analyse der Geschäftsprozesse können ebenfalls Ineffizienzen entdeckt und Prozessoptimierungen durchgeführt werden. Darüber hinaus können Wettbewerbsvorteile generiert und gegebenenfalls neue Märkte erschlossen werden.¹⁶²

Die beteiligten Akteure und die Verbindungen, die ihm Rahmen der Recherche und der qualitativen Analyse der Interviews aufgedeckt wurden, werden in der folgenden Grafik zusammenfassend dargestellt.

¹⁶⁰ Vgl. Juretzek / Broschat (2021), S. 7.

¹⁶¹ Vgl. Saliba (2019), S. 24-26.

¹⁶² Vgl. Anonym (2022), These 4, digitaler Anhang.

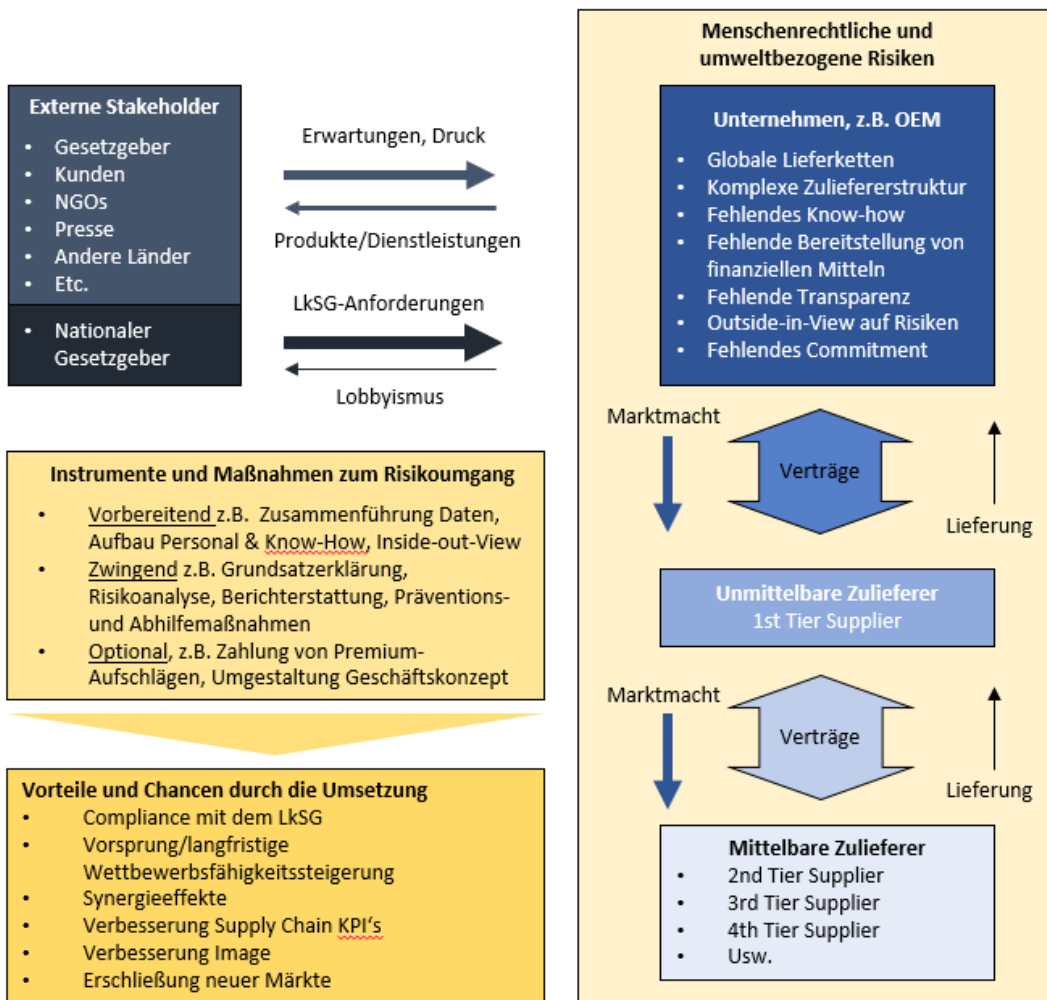


Abbildung 5 Ergebnis Unternehmenskontext LkSG

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Darstellung zeigt die komplexe Umwelt, die um ein Unternehmen rund um das Thema LkSG besteht. Alle Stakeholder und die Verbindungen zu ihnen, inklusive der Interdependenz, sollten in der Vorbereitung auf das LkSG berücksichtigt werden. Zu den externen Stakeholdern gehören unter anderem die Kunden, NGOs, die Zulieferer, die Presse und die nationalen und internationalen Gesetzgeber.¹⁶³

Zu den unmittelbaren Zulieferern bestehen direkte Verträge und wechselseitige Abhängigkeiten. In der Regel hat das Unternehmen in dieser Vertragsbeziehung die größere Marktmacht. Dennoch kommt es teilweise zu einer umgekehrten Marktmacht. Zwischen den unmittelbaren und den mittelbaren Zulieferern bestehen

¹⁶³ Vgl. Meffert et al (2015), S. 66.

wiederum Verträge und wechselseitige Abhängigkeiten.¹⁶⁴ Das Unternehmen und die Zulieferer sind behaftet von menschenrechtlichen und umweltrelevanten Risiken, die sich realisieren und dem Unternehmen schaden können.¹⁶⁵

Für das Unternehmen bestehen darüber hinaus diverse interne Risiken beziehungsweise Herausforderungen, die sich innerhalb des eigenen Geschäftsbereiches bewegen. Dazu gehören insbesondere die fehlende Transparenz, fehlendes Know-how, das fehlende Commitment und die falsche Perspektive auf Risiken.¹⁶⁶

Es gibt diverse Instrumente und Maßnahmen, um die Einhaltung der ESG-Kriterien entlang der Lieferketten sicherzustellen. Zu den vorbereitenden Maßnahmen gehören unter anderem die Zusammenführung der Daten über die Zulieferer und deren Produkte und Dienstleistungen, der Aufbau von Personal, welches über entsprechendes Know-how und Kompetenzen verfügt und der Wechsel zur Outside-in-Perspektive. Zwingend durchzuführende Maßnahmen sind die Veröffentlichung einer geeigneten Grundsatzerklärung, die Durchführung der Risikoanalyse(n), die dazugehörige Berichterstattung und das Ableiten und Durchführen von Präventions- und Abhilfemaßnahmen. Optional können darüber hinaus Premium-Aufschläge für Nachhaltigkeit gezahlt werden und das Geschäftskonzept überdenkt und nachhaltiger umgestaltet werden.¹⁶⁷

Daraus ergeben sich neben der Compliance diverse Vorteile. Zum einen kann ein Unternehmen sein Image verbessern und somit die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, dadurch, dass ESG-Kriterien bei Stakeholdern, wie Kunden und Banken, immer wichtiger werden.¹⁶⁸ Zum anderen können die bereits aufgezählten Synergieeffekte erzielt werden, zum Beispiel die Vereinheitlichung der globalen Einkaufsprozesse und die gleichzeitige Verbesserung der Supply Chain KPIs. Darüber hinaus können Effizienzen gesteigert werden und gegebenenfalls neue Märkte erschlossen werden.¹⁶⁹

¹⁶⁴ Vgl. Herzig (2022), These 6, siehe Anhang.

¹⁶⁵ Vgl. Weiss (2022), These 2, siehe Anhang.

¹⁶⁶ Vgl. Ebenda, These 7 und Michels (2022), These 2.

¹⁶⁷ Vgl. Herzig (2022), These 19, siehe Anhang.

¹⁶⁸ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 233-234.

¹⁶⁹ Vgl. Michels (2022), Thesen 10-15, siehe Anhang.

5. Fazit

Nachhaltigkeit beinhaltet drei Dimensionen: die ökologische, die soziale und die ökonomische Dimension. Die Abkürzung ESG ist in der Wirtschaft international etabliert. ESG-Kriterien umfassen die ersten zwei Dimensionen der Nachhaltigkeit und zusätzlich den Aspekt der nachhaltigen Unternehmensführung. Alle spielen eine gleich große Rolle und sind im Unternehmen zu integrieren. (Internationalen) Standards können detaillierte ESG-Kriterien entnommen werden. Es existieren eine Vielzahl an Leitfäden hierfür, unter anderem der *Leitfaden für Wirtschaft und Menschenrechte* und die *SDGs* der Vereinten Nationen. Das LkSG fußt auf diversen Leitfäden und beinhaltet Anforderungen an große Unternehmen in Deutschland. Diese Anforderungen richten sich auf den Umgang mit menschenrechtlichen und umweltrelevanten Risiken, die in Bezug auf Zulieferer und im eigenen Geschäftsbereich entstehen. Das LkSG umfasst diverse Sorgfaltspflichten in Bezug auf die genannten ESG-Kriterien.

Jedes Unternehmen ist auf Geschäftsbeziehungen zu Zulieferern angewiesen. Es kann dabei entscheiden, inwieweit es ESG-relevante Anforderungen an seine unmittelbaren und mittelbaren Zulieferer stellt. In dieser Arbeit wurden die verpflichtenden Anforderungen des LkSG herangezogen, um das Thema ESG einzugrenzen. Das Gesetz zielt auf einen Dominoeffekt ab, in dem es am Ende der Lieferketten ansetzt, beispielhaft den OEMs aus der Automobilbranche. OEMs müssen die Anforderungen entlang ihrer globalen Lieferketten weiterreichen und deren Erfüllung nachhalten. Demnächst müssen sich demnach alle Unternehmen, die Teil der Lieferketten von betroffenen Unternehmen sind, mit den Auswirkungen und Anforderungen des LkSG eingehend beschäftigen. Bisher sind die meisten Unternehmen nicht (ausreichend) auf die Anforderungen des LkSG vorbereitet. Daher müssen sie ein Risikomanagement etablieren, welches ESG-relevante Instrumente und Maßnahmen des TPM umfasst.

Qualitative Forschung der Sozialforschung fokussiert Informationen zur Gesellschaft, die nicht quantifiziert werden (können). Diese Informationen werden gesammelt und anschließend nach einer bestimmten Methode der qualitativen Forschung interpretiert und ausgewertet. Die Grounded Theory ist eine Methode der qualitativen Sozialforschung. Die Grounded Theory wurde im Rahmen der Experteninterviews für diese Arbeit angewandt. Es wurden insgesamt acht Interviews mit Beratern der Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt. Die Ergebnisse der Interviews dienen, in Kombination mit den

Erkenntnissen aus der Literatur zum Risikomanagement, der Formulierung von praktischen Handlungsempfehlungen.

Das klassische Risikomanagement ist durch eine Outside-in-Perspektive gekennzeichnet. Risiken, die auf ein Unternehmen von außen wirken, werden versucht zu quantifizieren. TPM ist ein Teil des Risikomanagements in Unternehmen. Es bezieht sich auf Drittparteien und den Umgang mit diesen. Es besteht aus TPRM und CLM. Die zwei Bereiche haben diverse Schnittstellen und greifen teilweise ineinander über. Beim TPRM wird idealerweise der gesamte TPRM Lebenszyklus betrachtet, um einen ganzheitlichen Ansatz zu gewährleisten. Das CLM fokussiert die vertraglich geregelten Abmachungen mit den jeweiligen Zulieferern entlang des CLM Lebenszyklus. Es gibt diverse Instrumente und Maßnahmen des TPM, um die Einhaltung von ESG-Kriterien sicherzustellen.

Das LkSG hat weitreichende Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft, insbesondere auf die Automobilbranche. Grund dafür ist, dass in der Automobilbranche sehr komplexe Lieferketten existieren und es zu herausfordernden menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken kommt. Ausgewählte Experten aus dem LkSG-Beratungsumfeld bestätigen die These, dass Unternehmen, darunter die deutsche Automobilbranche, umfangreiche Anpassungen an deren Risikomanagement beziehungsweise TPM vornehmen müssen und es dabei zu diversen Herausforderungen kommen kann.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit ist: Wie können Unternehmen ihr TPM idealerweise durchführen, um die Einhaltung von ESG-Kriterien entlang der globalen Lieferketten sicherzustellen? Die größten Herausforderungen stellen dabei die Erlangung von Transparenz und der Wechsel zu einer Inside-out-Perspektive dar.

Es gibt verschiedene digitale Tools, die bei der Implementierung geeigneter TPM Risikoprozesse und Maßnahmen unterstützend genutzt werden können. Zum einen dienen TPRM Tools der Überwachung von bestehenden Zulieferern. Zum anderen können sie für die Geschäftsanbahnungsphase bereits genutzt werden. Abhängig von den Risikowerten, die als Teil des TPRM ermittelt werden, können unter anderem risikobasierte ESG-Klauseln durch CLM Tools automatisiert in die Verträge aufgenommen werden. Insgesamt sollte darauf geachtet werden, dass bisherige Strukturen in Unternehmen berücksichtigt werden und das TPM ganzheitlich angewendet wird.

Die Erkenntnisse aus der Theorie decken sich zum großen Teil mit den Ergebnissen der qualitativen Interviews. An einzelnen Stellen werden die theoretischen Erkenntnisse durch Herausforderungen in der Praxis ergänzt.

Es können in dieser Arbeit nicht alle existierenden ESG-Kriterien bei der Bewertung der Compliance (Einhaltung) berücksichtigt werden. Es wurden daher eine kleine Anzahl an ausgewählten (internationalen) Standards beschrieben und sich maßgeblich auf das LkSG und seinen Anforderungen bezogen.

In Bezug auf die ökologischen Kriterien, ist teilweise strittig, inwieweit die festgelegten ökologischen Grenzwerte enkeltauglich, im Sinne der Definition von Nachhaltigkeit der Brundtland-Kommission sind und, ob die Messungen vor Ort bei Zulieferern valide Ergebnisse liefern. Strittig ist ebenfalls, inwieweit die Mindestlöhne in einzelnen Ländern ein menschenwürdiges Leben im Sinne von sozialer Nachhaltigkeit ermöglichen. Gleiches gilt für die Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzstandards vor Ort, die möglicherweise nicht ausreichend für die Menschenwürde sind. In Bezug auf die Unternehmensführung, ist fraglich, inwiefern die durch die von Zulieferern porträtierte Unternehmensführung tatsächlich der Wahrheit entspricht. Auch die Aussagen von möglicher Weise unter Druck gesetzten Mitarbeitenden bei vor-Ort Audits können gegebenenfalls nicht valide sein.

Durch die Nutzung von ESG-relevanten risikobasierten Klauseln, wird nicht eindeutig belegt, inwieweit die vertraglichen Zusicherungen tatsächlich durch die Zulieferer an allen Standorten eingehalten werden. Dies kann nicht vollumfänglich und kontinuierlich überprüft werden, da dies die Kapazitäten von Unternehmen überschreitet. Fraglich ist, ob die schriftlichen Bestätigungen der Zulieferer für die Erfüllung der Anforderungen des LKSG ausreichend sind. Womöglich wird der Verantwortungsbereich weiter gefasst. Dies wird sich nach Einführung des LkSG zeigen.

Durch TPM Instrumente und Maßnahmen können Restrisiken nicht komplett ausgeschlossen werden. Zulieferer können trotz aller TPM Risikoprozesse, Maßnahmen und eingesetzten digitalen Tools die ESG-Kriterien nicht erfüllen und gegebenenfalls Löcher finden, die Einhaltung vorzutäuschen. Die Technologie der Blockchain bietet eine vergleichsweise sichere Methode für die Nachverfolgung von Rohstoffen und Produkten, ist jedoch ebenfalls nicht 100-prozentig sicher vor Hackern. Außerdem kann sie kaum bei Dienstleistungen angewandt werden.

Die Anzahl der Befragten im Rahmen der explorativen Interviews reicht nicht aus, um repräsentative Ergebnisse zu liefern. Sie stellen lediglich einen kleinen Einblick in die Unternehmenspraxis dar. In einer weiterführenden Arbeit ist es sinnvoll eine quantitative Studie durchzuführen. In dieser könnte der Status-Quo bei den Unternehmen hinsichtlich umwelt- und menschenrechtsbezogenem Risikomanagement erhoben werden. Daraufhin könnten Lücken entdeckt und weitere Optimierungen vorgeschlagen werden.

Darüber hinaus ist es sinnvoll das zukünftig anstehende Europäische Lieferkettengesetz und seine Anforderungen an Unternehmen zu betrachten. Diese müssen zu gegebenem Zeitpunkt ebenfalls von den betroffenen Unternehmen eingehalten werden. Dementsprechend müssen gegebenenfalls zeitnah weitere Anforderungen an ESG-Kriterien durch betroffene Unternehmen erfüllt werden.

Der Prozess zu nachhaltigen globalen Lieferketten ist daher im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung ein fortlaufender Prozess, der niemals endet.

6. Quellenverzeichnis

Brundtland-Kommission (Hrsg.) (1987): Report of the World Commission on environment and development. Our Common Future, https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/internationale-zusammenarbeit/agenda2030/uno_-meilensteine-zur-nachhaltigen-entwicklung/1987--brundtland-bericht.html. Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle a (2022): Handreichung zur Umsetzung einer Risikoanalyse nach den Vorgaben des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. https://www.bafa.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/Lieferketten/2022_06_handreichung.html. Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle b (2022): Lieferketten, https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Ueberblick/ueberblick_node.html. Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2013): Die Minamata-Konvention, <https://www.bmu.de/themen/gesundheitschemikalien/chemikalien/minamata-uebereinkommen>. Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Burlea Şchiopoiu Adriana / Popa, Ion (2013): Legitimacy Theory, https://www.researchgate.net/publication/303928907_Legitimacy_Theory#:~:text=Burlea%20and%20Popa%20%282013%29%20argued%20that%20the%20legitimacy,organization%20and%20the%20society%20in%20which%20it%20operates. Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Butzer-Strothmann, Kristin / Ahlers, Friedel (Hrsg.) (2020), Integrierte nachhaltige Unternehmensführung, 1. Auflage, Berlin.

Coupa (Hrsg) (o.J.): Compliance mit Anti-Bestechung und Anti-Korruption, <https://www.coupa.com/de/loesungen/compliance-anti-bestechung-anti-korruption>. Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited a (Hrsg.) (o. J.): Third Party management, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/solutions/third-party-management.html>. Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited b (Hrsg.) (2022): Global third-party risk management survey 2022,

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-risk-global-tprm-survey-report-2022.pdf>. Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Die Bundesregierung (2017): Nationaler Aktionsplan – Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf (auswaertiges-amt.de). Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Geilgens, Jörg (2021): Wie können Lieferketten mithilfe intelligenter Datennutzung und Datenintegration fit für die Zukunft gemacht werden?, <https://doi.org/10.1365/s35764-020-00315-6>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Giesen, Christoph / Hägler, Max (2021): Politik mahnt die Unternehmen, Süddeutsche Zeitung, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/autoindustrie-china-menschenrechte-volkswagen-wirtschaftspolitik-europa-1.5268553>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Gupta, Rajeev / Karayvil, Anil / Rajendran, Raj (2008): Contract Lifecycle Management – The DANN of Procurement, Infosys, [https://schradersworld.com/Work/Links_and_Definitions/CLM%20Data_files/Infosys%20contract-lifecycle-management%20\(1\).pdf](https://schradersworld.com/Work/Links_and_Definitions/CLM%20Data_files/Infosys%20contract-lifecycle-management%20(1).pdf). Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Helmhold, Marc (2021): Innovatives Lieferantenmanagement – Wertschöpfung in globalen Lieferketten, 1. Auflage, Berlin.

Helmhold, Marc / Yilmaz, Ayse Küçük / Dathe, Tracy / Flouris, Triant G. (2022): Supply Chain Risk Management, 1. Auflage, Cham.

Huth, Michael / Romeike, Frank (Hrsg.) (2016): Risikomanagement in der Logistik – Konzepte, Instrumente, Anwendungsbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden.

Internationale Arbeitskonferenz (1998): Erklärung der IAO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und ihre Folgemassnahmen, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-berlin/documents/normativeinstrument/wcms_193727.pdf. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Juretzek, Saskia / Broschat, Sandra (2021): Nachhaltige Karriere – mit dem richtigen Job die Welt verändern, 1. Auflage, Berlin.

Khalef, Ramy / El-adaway, Islam H. / Assaad, Rayan / Keita, Niame (2020): Contract Risk Management: A Comparative Study of Risk Allocation in Exculpatory

Clauses and Their Legal Treatment,
<https://ascelibrary.org/doi/epdf/10.1061/%28ASCE%29LA.1943-4170.0000430>.

Zuletzt abgerufen am 11.09.2022.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 12. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden.

Mercedes-Benz (2021): Das Thema Blockchain sprengt die Ketten seines Nischendaseins, <https://group.mercedes-benz.com/innovation/blockchain.html>.

Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Leflar, James J (2021): Change Management for Risk Professionals, 1. Auflage, Boca Raton.

Liu, Xinlai / Wu, Wei / Fu Yelin / Huang, George Q. (2020): Blockchain-Enabled ESG Reporting Framework for Sustainable Supply Chain, https://link-springer-com.ezproxy.hwr-berlin.de/chapter/10.1007/978-981-15-8131-1_36. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Lorenzen, Stefanie (2021): Lieferkettengesetz – wie wird es wirksam?, https://www.wsi.de/data/wsimit_2021_01_lorenzen.pdf. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Michaelis, Marta (2021): Third-Party Monitoring and Risk Management: A Literature Review, <https://doi.org/10.1515/roe-2021-0027>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

OECD (Hrsg.) (2016): OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas, <https://www.oecd.org/corporate/mne/mining.htm>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

PwC (2022): Third Party Risk Management, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/library/tprm-protecting-operations-brand-reputation.html>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Rapp, Matthias J. / Wullenkord, Axel (2014): Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO) - Praxishandbuch operativer Kernaufgaben, 1. Auflage, Wiesbaden.

Saliba, Jean L. (2019): Vertragsmanagement – Grundlagen zum gesteuerten Umgang mit Verträgen in Unternehmen, 1. Auflage.

Schmid, Marc (2020): Unternehmerische Rohstoffstrategien – Zum Umgang mit kritischen Versorgungsstrategien, 1. Auflage, Wiesbaden.

Schuhmann, Siegfried (2018): Quantitative und qualitative empirische Forschung, 1. Auflage, Mainz.

Schwager, Bernhard (Hrsg.) (2022): CSR und Nachhaltigkeitsstandards, 1. Auflage, Ingolstadt.

Schawel, Christian / Billing, Fabian (2018): Top 100 Management Tools – Das wichtigste Buch eines Managers, 6. Auflage, Wiesbaden.

Strübing, Jörg (2014): Grounded Theory – Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Takehara, Masaatsu / Hasegawa, Naoya (2020): Sustainable Management of Japanese Entrepreneurs in Pre-War Period from the Perspective of SDGs and ESG, <https://link-springer-com.ezproxy.hwr-berlin.de/content/pdf/10.1007/978-981-15-6507-6.pdf>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Umweltbundesamt a (1989): Basler Übereinkommen über die Kontrolle der grenzüberschreitenden Verbringung gefährlicher Abfälle und ihrer Entsorgung, https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Abfallwirtschaft/basler_uebereinkommen.pdf. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Umweltbundesamt b (2001): Stockholmer Übereinkommen über Persistente Organische Schadstoffe, https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Gesundheit_Umwelt/stockholmer_uebereinkommen_pop.pdf. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

VanHoy, Jordan (2021): Third Party Risk Management, Dakota State University, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/autoindustrie-china-menschenrechte-volkswagen-wirtschaftspolitik-europa-1.5268553>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Vereinte Nationen a (1948): Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, <https://unric.org/de/allgemeine-erklaerung-menschenrechte/>. Zuletzt abgerufen am 02.09.2022.

Vereinte Nationen b (1966): Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte, https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB_Menschenrechtsschutz/ICESCR/ICESCR_Pakt.pdf. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Vereinte Nationen c (1966): Internationaler Pakt über bürgerliche und politische Rechte, https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB_Menschenrechtsschutz/ICCPR/ICCPR_Pakt.pdf. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Vereinte Nationen d (2016): Ziele für nachhaltige Entwicklung, <https://unric.org/de/17ziele/>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Vereinte Nationen e (2011): UN-Leit-prinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/266624/b51c16faf1b3424d7efa060e8aaa8130/un-leitprinzipien-de-data.pdf>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Weltwirtschaftsforum (2022): Global Risks Report 2022, <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Weimer, Lars / EY (Hrsg.) (2022): Wie lässt sich ein unendliches Risikouniversum mit endlichen Ressourcen beherrschen?, https://www.ey.com/de_de/risk/tprm-die-ey-studie-zum-third-party-risikomanagement. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Wengert, Holger / Schittenhelm / Frank Andreas (2013): Corporate Risk Management, 1. Auflage, Berlin Heidelberg.

Wellbrock, Wanja (2022): Ganzheitliches Risikomanagement in der Lieferkette – Strategisches Potenzial des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, https://www.ifo.de/DocDL/sd-2022-01-baur-flach-et-al-materialknappheit-globale-lieferketten_0.pdf#page=10. Zuletzt abgerufen am 10.09.2022.

Willers, Christoph (Hrsg.) (2016): CSR und Lebensmittelwirtschaft. Nachhaltiges Wirtschaften entlang der Food Value Chain, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg.

Wöhe, Günther / Döring, Ullrich / Brösel, Gerrit (2016): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, 2016, 26., überarbeitete und aktualisierte Auflage.

7. Anhang

Interview 1

Teilnehmende: Andreas Herzig (Partner, Risk Advisory, Lead Automotive Sector global), Jill Valentina Dessel

Datum: 27.07.2022

Zeit: 16:10 – 16:30 Uhr

00:00:02

Jill Valentina Dessel: Vielen Dank dafür, dass du daran teilnimmst. Gleich die erste Frage: Welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmen deiner Meinung nach bei der Einführung des LkSG stellen? Und wo siehst du die größten Hindernisse, aber auch Chancen in der Umsetzung (gerade in Bezug auf die Automobilbranche)?

00:00:24

Andreas Herzig: Ja, wir haben das Problem, dass verantwortlich zunächst einmal vordergründig die OEMs sind, also die Automobilhersteller, die am Ende am vorderen Ende der Lieferkette stehen und das Produkt in den Verkehr bringen. Deswegen schaut die Welt auf die Automobilhersteller. Die haben das Problem, dass sie sich bisher mit ihrer Lieferkette meistens nur bis zum Tier-1-Lieferanten, also nur bis zu ihren unmittelbaren Lieferanten auseinandergesetzt haben, oder eben auch mit vielleicht auch mal bis zu Tier-2, aber die Lieferkette kann viel länger sein. Da gibt es fünf, sechs oder mehr Lieferstufen in der Kette, die der OEM gar nicht kennt. Das heißt, er muss jetzt in irgendeiner Form die gesamte Lieferkette überblicken für das LkSG. Er hat jetzt mehr oder weniger einen regulatorischen Zwang, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Er kann natürlich auch immer seine direkten Lieferanten verpflichten, wiederum seine direkten Lieferanten zu verpflichten, was diese auch machen werden oder machen würden.

00:01:44

Andreas Herzig: Das Problem, das der OEM hat ist, dass er dann trotzdem immer vor der Frage steht 'Reicht das aus, wenn ich hier eine Unterschrift von meinem Lieferanten bekomme, der mir bestätigt >>Nein, nein, ich mache alles richtig, ich halte mich an alles<<?' oder wenn etwas passiert und das ist wahrscheinlich, dass da mal etwas passiert: 'Geht die Verantwortung nicht weiter, dass der OEM sich auch darum kümmern muss? Was passiert dann auch noch auf der dritten, vierten

oder fünften Ebene der Lieferanten?', was in dem LkSG sehr stark im Vordergrund steht bzw. wo es dann wirklich kritisch ist, ist nicht ein Tier-1-Lieferant. Das sind internationale Unternehmen, wie Bosch oder Conti oder ZF oder Mahle oder wie auch immer, die sich ohnehin sehr stark an internationale Standards halten.

00:02:38

Andreas Herzig: Kritisch wird es erst dann, wenn wir in Niedriglohnländer gehen, in Länder, in denen Rohstoffe gewonnen werden, oder in Länder, in denen normale Arbeitsbedingungen nicht unbedingt der Normalzustand sind, sondern in denen dann geringe Löhne gezahlt werden, in denen vielleicht der eine oder der andere Fall von Kinderarbeit schon bekannt geworden ist, in denen aus Minen unter unmenschlichen Arbeitsbedingungen Mineralien oder andere Rohstoffe gewonnen werden, wie zum Beispiel Seltene Erden, Lithium, was man jetzt für die Batterien braucht. Und möglicherweise erst einmal die unmenschlichen Arbeitsbedingungen, Kinderarbeit kommt dann auch oft noch dazu. Teilweise werden dann mit den Erträgen aus diesen Minen Kriege finanziert, was auch nicht sein darf. Diese ganzen Dinge auszusortieren und zu überblicken fallen einem OEM in seinem augenblicklichen Überblick über die Supply Chain doch sehr schwer.

00:03:48

Andreas Herzig: Es ist zu erwarten, dass es nicht ausreicht, dass er sich nur jeweils eine Bestätigung geben lässt von seinem Lieferanten, dass er schon alles einhält. Da würde man, bin ich mir relativ sicher, wenn denn mal irgendwas passiert, dann würden von Staatsanwälten und Richtern die Verantwortungen etwas weiter interpretiert, als dass man sich nur eine Bestätigung einholt. Das ist die Herausforderung.

00:04:16

Andreas Herzig: Der Vorteil liegt ganz klar auf der Hand. Sehr viel läuft über die Supply Chain im Automobilbereich. Es ist nicht nur, dass Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das hier einen tiefen Eingriff in die Beziehungen zwischen der mehrstufigen Lieferkette und dem OEM beeinflusst, sondern es gibt auch eine ganze Reihe von anderen Themen, die zum Beispiel auch für das Produkt, für die Fahrzeuge, Typen zulassungsrelevant sind - jetzt und auch in Zukunft, zum Beispiel das Thema UNECE-Regulierungen.

00:04:53

Andreas Herzig: Die UNECE, ist eine Einheit der Vereinten Nationen, die sich um

die Wirtschaft in Europa kümmert und die sich auf die Fahnen geschrieben hat eben auch verkehrs- oder fahrzeugbezogene Regelungen in Europa (gilt auch in Japan) auf die Reise zu schicken. Wir haben seit diesem Jahr effektiv einige neue Regelungen von der UNECE, wie zum Beispiel die Cybersecurity von Fahrzeugen. Sie betreffen die Update-Fähigkeit von Fahrzeugen, was natürlich auch mit Cybersecurity zusammenhängt und auch hier die ganzen Steuergeräte in den Fahrzeugen und die Software auf den Steuergeräten kommen aus der Supply Chain. Das heißt, auch hier braucht der OEM einen Überblick über die Supply Chain 'Wo kommt das denn eigentlich her?' Das hat jetzt wenig mit Rohstoffen zu tun, aber es hat etwas mit der Supply Chain zu tun.

00:05:53

Andreas Herzig: Das heißt, der Vorteil, den der OEM eben über das LkSG, über den Zwang, sich mit seiner gesamten Lieferkette zu beschäftigen hat, ist der, dass er einmal diese Transparenz bekommt, um auch andere Dinge, die mit der Supply Chain zu tun haben, in den Griff zu bekommen.

00:06:12

Jill Valentina Dessel: Dankeschön. Dann kommen wir zur zweiten Frage, und zwar zu Instrumenten des Risikomanagements: Welche empfiehlst du den Unternehmen, damit sie sich unter anderem auf das LkSG am besten vorbereiten können?

00:06:25

Andreas Herzig: Dazu muss man das LkSG zunächst mal auseinandernehmen, um welche Themen handelt es sich da, welche Themen, wie Menschenrechte oder Kriegsfinanzierung oder die Umweltfreundlichkeit, Umweltbelastung, der CO2-Fußabdruck etc. sind denn eigentlich angesprochen. Man muss die Risiken, je nachdem in welchem Teil der Supply Chain ich mich befinde, dann dementsprechend bewerten. Kommen wir auf das Beispiel gerade wieder zurück: Software, die du aus der Supply Chain bekommst. Das hat mit ganz vielen von den eben beispielhaft genannten Risiken oder Anforderungen aus dem LkSG gar nichts zu tun.

00:07:18

Andreas Herzig: Für Software braucht man keine Rohstoffe, da braucht man einfach nur Arbeitskraft. In den Ländern, in denen die Software-Spezialisten sitzen, brauche ich oftmals auch eine gute Infrastruktur, was die Ausbildung und Erziehung angeht der Leute. Ansonsten kann man hier keine Softwareentwickler

rekrutieren. Hier ist davon auszugehen, dass Softwareentwickler weltweit sehr begehrt sind und, dass hier vernünftig bezahlt wird an der Stelle. Also sehr viele von den Risiken, die dem LkSG entsprechen, kann man hier schon mal ziemlich weit nach unten raten.

00:07:58

Andreas Herzig: Tatsächlich hast du hier eher das Risiko, dass möglicherweise einer der Entwickler einen Bug dort einbaut, mit dem er dann später Zugriff auf deine Software hat und dort irgendwelche Dinge implementieren kann, die der Automobilhersteller nicht möchte und möglicherweise sogar erpressbar wird an der Stelle. Das hat aber mit dem LkSG eigentlich überhaupt nichts zu tun, sondern mit anderen Risiken, die man eben auch in anderen Gesetzeswerken, wie dem eben genannten UNECE bereits in Regulierungen umgesetzt hat.

00:08:37

Andreas Herzig: Wenn du jetzt eine andere Supply Chain nimmst, die zum Beispiel für Batterien, das ist ja das, was im Augenblick in aller Munde ist, weil unsere Automobilindustrie sich sehr stark engagieren möchte für Batterie-elektrische Fahrzeuge. Da hast du natürlich mit den Rohstoffen, die dort benötigt werden und den seltenen Erden, die du benötigst, für den Bau solcher Batterien und die Rohstoffe, die gibt es nicht bei uns, was dann natürlich ganz andere Abhängigkeiten und ganz andere Risiken, dass eben Vorschriften aus dem LkSG oder Anforderungen aus dem LkSG verletzt werden, wie eben zum Beispiel Menschenrechte oder Lohndumping, Kinderarbeit und so weiter und so fort.

00:09:24

Andreas Herzig: Das kannst du machen und du kannst dann natürlich mit einem ganz normalen Risikomanagement vorgehen. Da kommt man damit schon ganz weit, indem man einfach mal die Risiken definiert entlang des LkSG, dann die verschiedenen Lieferketten unterscheidet 'Welche Risiken sind hier wahrscheinlich, welche sind unwahrscheinlich?' Und dort, wo ich eine gewisse Wahrscheinlichkeit habe, diese Risiken entlang der Supply Chain etwas genauer anzuschauen und dann klassisch Eintrittswahrscheinlichkeit und potenzielle Schadenshöhe anwenden. Ich glaube, das würde vollkommen reichen.

00:09:59

Andreas Herzig: Wenn man die Transparenz in der Supply Chain hat, kann man natürlich noch weiter gehen. Aber auch das hat mit dem LkSG relativ wenig zu tun. Da sind wir wieder auf der Seite, wo man Vorteile durch das LkSG haben könnte,

dass man zum Beispiel das Thema Lieferausfälle, Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten noch sehr viel stärker betrachtet. Es wäre immer meine Empfehlung, dass wenn man schon die Supply Chain unter Risiko-Gesichtspunkten auseinandernimmt, diese Aspekte immer gleich mitberücksichtigt.

00:10:28

Jill Valentina Dessel: Vielen Dank dafür. Und wo siehst du spezielle Herausforderungen bei der Umsetzung dieser Instrumente, die du gerade erwähnt hast (gerade in Bezug auf die Automobilbranche)?

00:10:48

Andreas Herzig: Es ist sicherlich eine Herausforderung, dass die Lieferanten alles selbständige Unternehmen sind. Die Nachfrage nach vielen Stoffen, insbesondere zum Beispiel nach den Rohstoffen, bleiben wir doch beim Batterie Beispiel Lithium etc. seltene Erden, die man in den Batterien braucht, sind begehrt.

00:11:15

Andreas Herzig: Wenn ich jetzt anfangen, meinem Lieferanten oder den Lieferanten, meines Lieferanten, meines Lieferanten (in dem Fall, wenn wir über Rohstoffe sprechen) Vorschriften zu machen, wie er was zu tun hat, dann könnte es gut sein (wenn die Nachfrage entsprechend hoch ist), dass er sagt 'Nein, mache ich nicht, aber du kannst ja gerne woanders kaufen, lieber Automobilhersteller.' Das heißt hier ist die Marktmacht eben oftmals umgedreht. Das heißt, der Automobilhersteller ist mit seiner Marktmacht, die er gewohnt ist zu haben, in der Lieferkette nicht in der Lage, den Lieferanten zu irgendetwas zu bewegen, was dem LkSG entspricht. Und deswegen ist er dazu nicht in der Lage.

00:12:03

Andreas Herzig: Darauf hofft man, auf diesen Dominoeffekt im LkSG, dass man sagt, wir regulieren hier etwas an der Spitze/am Kopf dieser Industrie und das Ganze zieht sich wie Dominosteine durch die gesamte Lieferkette und wir machen die Welt insgesamt etwas besser an der Stelle. Das funktioniert nur, wenn die Marktmacht dieses Kopfes in der Lieferkette des Automobilherstellers dementsprechend auch gegeben ist.

00:12:34

Andreas Herzig: Viele Hersteller gehen dazu über (das haben wir auch in anderen Bereichen schon gesehen, beispielsweise in den Abgasanlagen, dort, wo wir sehr wertvolle Rohstoffe haben, die natürlich auch entsprechend selten sind), die

sogenannten Platin Gruppen Metalle, also Platin, Palladium und Rhodium, die in Katalysatoren verbaut werden, selten sind und dementsprechend sehr teuer sind.

00:12:59

Andreas Herzig: Einige Automobilhersteller sind dazu übergegangen, für diese Bereiche Direkt-Verträge mit den Minen zu schließen, um dort ihre Marktmacht besser ausspielen zu können. Also beispielsweise nicht über verschiedene Supply Chains immer geringe Mengen von den Minen abzukaufen, sondern diese Mengen zu addieren und dann eine große Menge bei den Minen abzukaufen. Das könnte in einem gewissen Umfang funktionieren, auch beim Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

00:13:31

Andreas Herzig: Wenn man über große Mengen Verträge mit den Mienen-Anbietern abschließt und dann möglicherweise auch sagt oder sagen muss: 'Wir zahlen dir einen Premium-Aufschlag für deine Lieferungen,' (das kann passieren) 'wenn du Arbeitsbedingungen einhältst, wenn du Arbeitssicherheit schaffst, wenn du keine Kinderarbeit machst, wenn du vernünftige Arbeitszeiten hast, wenn du deine Leute ordentlich bezahlst, wenn du die Umwelt nicht belastest, wenn du deine Abwasser reinigst, und so weiter und so fort'. Dass das nicht von heute auf morgen geht, ist auch vollkommen klar. Deshalb sieht es Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz auch gewisse Möglichkeiten vor, das zunächst einmal zu fordern, ohne, dass es sofort umgesetzt sein muss, um sich über einen gewissen Zeitraum einem angestrebten Zustand zu nähern.

00:14:26

Jill Valentina Dessel: Dankeschön. Welche Besonderheiten würdest du sehen beim Risikomanagement für die Automobilbranche in Bezug auf alle anderen Branchen, gibt es da irgendwelche Besonderheiten, die da noch zu beachten sind?

00:14:44

Andreas Herzig: Nochmal, ich habe es gerade nicht ganz verstanden.

00:14:47

Jill Valentina Dessel: Beim Risikomanagement bei der Automobilbranche, bei den Unternehmen, siehst du da Besonderheiten, die man beachten muss bei der Umsetzung beispielsweise der Instrumente (wenn du das vergleichst mit anderen Branchen)?

00:15:06

Andreas Herzig: Ja, ich glaube schon, dass die Automobilindustrie, wenn nicht die komplexeste Supply Chain, dann zumindest eine der komplexesten Supply Chains hat. Das hat sich über Jahrzehnte aufgebaut. Es ist extrem kleinteilig und arbeitsteilig geworden in der Automobilindustrie. Deswegen liegt die Herausforderung in dieser Komplexität der Supply Chain.

00:15:38

Andreas Herzig: Andere Branchen haben wesentlich kürzere Supply Chains oder haben vielleicht eine höhere Wertschöpfungstiefe, weil sie einfach mehr machen am Fahrzeug. Der klassische OEM, ist jemand, der Teile zusammen montiert und dann kommt ein Auto raus. Das sind trotzdem immer noch riesige Produktionsanlagen, die dastehen, aber der ganze Inhalt kommt über die Supply Chains. Deswegen glaube ich, dass die besondere Herausforderung eben darin besteht, diese Risikomanagement-Instrumente auf die verschiedenen Bestandteile der Supply Chains abzustellen und die Supply Chain aus OEM-Sicht überhaupt erst einmal vollkommen zu durchdringen und zu verstehen. Ich glaube nicht, dass es viele Branchen gibt, die ähnliche Komplexitäten vor sich haben in der Supply Chain.

00:16:43

Jill Valentina Dessel: Danke. Kommen wir zum Ende, zur letzten Frage. Mein Ziel ist es, Handlungsempfehlungen für die Automobilbranche zu schreiben am Ende. Gibt es da aus Deiner Perspektive noch Punkte, die ich beachten soll, die du jetzt noch nicht genannt hast oder hast du sozusagen alles gesagt, was wichtig ist?

00:17:09

Andreas Herzig: Ja. Ich hatte es teilweise schon genannt, dass ich diese Maßnahmen, wenn man schon die Supply Chain auseinandernimmt, aufdröseln, versteht, sich mit den Dingen beschäftigt, die da passieren, dass man dann gleich viele andere Dinge mitberücksichtigen sollte, wie zum Beispiel Lieferabhängigkeiten, mögliche Preisschwankungen und geopolitische Risiken. Davon haben wir jetzt genug gelernt, dass sie durchaus merken, dass Dinge einfach auch mal passieren können. Und ich glaube, dieses Learning sollte mit einfließen, im Zweifelsfall auch in einer neuen Gestaltung der Supply Chain münden, wohl wissend, dass möglicherweise der Bezug von Teilen in Zukunft teurer werden wird, weil man eben nicht mehr nur beim billigsten und nicht mehr nur beim einen kauft, sondern es bestehen höhere Anforderungen. Höhere

Anforderungen bedeuten immer höhere Preise, geringere Abhängigkeiten bedeuten geringere Mengen bei einem Lieferanten und damit auch höhere Preise. Das muss einem klar sein.

00:18:23

Andreas Herzig: Wenn die OEMs es schaffen den Weg zu gehen (von dem ich vermute, dass er gegangen wird oder gegangen werden muss), dass der Gewinn der OEMs gar nicht allein durch den Verkauf von Fahrzeugen erzeugt wird, sondern dass man viel mehr Geld verdient und dort Gewinn erzielt mit den Fahrzeugen im Markt, ds heißt die Fahrzeuge als Plattform für das Geldverdienen nutzt. Dann glaube ich, hat man in den in der Lieferkette bezüglich Preissteigerungen noch einen gewissen Spielraum und hat vor allem die Möglichkeit, auf der Produktionsseite die Kosten stark zu senken, weil das in der Regel bedeutet, dass man die Variantenvielfalt bei der Produktion von Fahrzeugen sehr stark nach unten fahren kann.

00:19:18

Andreas Herzig: Das ist quasi eine Gegenbewegung gegen diese Kosten in der Supply Chain´, die Kosten in der Produktion zu senken. Durch die Reduzierung der Variantenvielfalt kannst du bei einem Lieferanten viel mehr abnehmen, weil du sagst, 'ich baue jetzt die Sitzheizung in jedes Fahrzeug ein, egal ob sie bestellt wird oder nicht'. Das heißt, selbst wenn du zwei Lieferanten für die Sitzheizung hast, die dann auch noch gewisse Teile, die sie brauchen, nur bei den Lieferanten kaufen können, die du zugelassen hast, weil sie den von dir erlassenen LkSG-Standards entsprechen, dann hast du trotzdem größere Mengen, die du abnehmen kannst und hast wiederum bessere Möglichkeiten in den Preisverhandlungen.

00:20:02

Andreas Herzig: Ich glaube, diese gesamte Komplexität, die sollte man durchschauen und nicht versuchen an einzelnen Rädchen zu optimieren. Denn das führt in der Regel dazu, dass man später in Probleme reinfährt, entweder kosten- oder qualitätsseitig.

00:20:21

Jill Valentina Dessel: Alles klar. Dann vielen Dank.

Interview 2

Teilnehmende: Oliver Michels (Consultant, Risk Advisory, Sustainability and Climate), Jill Valentina Dessel

Datum: 04.08.2022

Zeit: 09:00 – 09:30 Uhr

00:00:11

Jill Valentina Dessel: Vielen Dank, Oliver, dass du dir die Zeit nimmst. Fangen wir gleich mit der ersten Frage an. Welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmen deiner Meinung nach bei der Einführung des LkSG stellen? Beziehungsweise wo siehst du die größten Hindernisse, aber auch Chancen in der Umsetzung?

00:00:27

Oliver Michels: Okay, dann beginnen wir erstmal mit den größten Herausforderungen, denen sich die Unternehmen meiner Meinung und meiner ersten Erfahrung nach stellen werden müssen. Das ist einmal die Andersartigkeit wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz an das Thema Risiken für die Unternehmen herangeht. In einem klassischen Risikomanagement bzw. in einer klassischen Risikobewertung, schauen die Unternehmen eigentlich immer danach, wie sich ein Risiko auf das Unternehmen auswirkt. Das wird meistens in Finanzkennzahlen ausgedrückt. Zum Beispiel wenn Fall X eintritt, könnte der Schaden für das Unternehmen so und so hoch sein. Das ist das klassische Risikomanagement.

00:01:21

Oliver Michels: Beim LkSG wird die Perspektive gewechselt, und zwar von dem inside-out-view in Richtung outside-in-view, dass das Unternehmen nämlich jetzt schauen muss, wie die Aktivitäten des Unternehmens Stakeholder und Stakeholder-Gruppen nach außen hin beeinflusst. Da haben wir in den Projekten schon gemerkt, dass die Implementierung vielen Unternehmen schwer fällt, auch im Bereich der verschiedenen Fachbereiche der Unternehmen, diesen Switch im Kopf hinzubekommen beziehungsweise den Schalter umzulegen und quasi die Perspektive zu wechseln und so das Risikomanagement zu überarbeiten.

00:02:13

Oliver Michels: Also vielleicht nochmal ein bisschen konkreter. Unternehmen XY hat einen hohen Wasserverbrauch in einer gewissen Region. Dadurch wird

Wasser von den dort ansässigen Landwirten abgezogen und dadurch bekommen die Landwirte einen Schaden. Das Unternehmen muss jetzt gucken, wie groß der Schaden ist, den sie dort anrichten. Das ist in vielen Unternehmen noch nicht so der Fall. Das ist eine große Hürde und Herausforderung, dieser Switch in der Mentalität und Denkweise.

00:02:54

Oliver Michels: Dann zum Thema Chancen: Was wir jetzt schon gemerkt haben ist, dass das LkSG zum Beispiel auch vorschlägt im Bereich der Möglichkeiten, wie man (bleiben wir beim Wasser-Beispiel) solche Risiken, die das Unternehmen nach außen hin ausübt, zu verringern. Präventive Möglichkeiten sind zum Beispiel sich in Branchen-Initiativen zu beteiligen. Dadurch können neue Netzwerke entstehen für die Unternehmen, was natürlich wiederum zu Austausch führt. Erst mal ein Austausch in dem Bereich der verschiedenen Risiken, die in den Lieferketten auftreten können und in Menschenrechtsrisiken, aber eben auch Austausch innerhalb der Unternehmen. Das führt zu Chancen und Möglichkeiten für die einzelnen Unternehmen, sich dort zu vernetzen.

00:03:58

Oliver Michels: Ein weiterer wichtiger Punkt sind Nachhaltigkeits-Ratings allgemein. Finanzratings gibt es schon lange. Nachhaltigkeits-Ratings gibt es auch schon recht lange, aber sie rücken immer weiter in den Mittelpunkt mit dem Thema Nachhaltigkeit, was in aller Munde ist und in allen Bereichen mittlerweile relevant wird. Da diese Nachhaltigkeits-Ratings einen immer größeren Stellenwert haben werden, auch bei Investoren - immer mehr Investoren und Investoren-Gruppen möchten ihr Geld in nachhaltige Investments anlegen - schauen immer mehr darauf, wie nachhaltig ein Unternehmen wirklich ist.

00:04:34

Oliver Michels: Dieses Thema der Transparenz in der Lieferkette, worauf das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sehr stark abzielt, ist ein sehr wichtiges Thema in so gut wie allen Nachhaltigkeits-Ratings, wie JDSI and CDP, um nur zwei davon zu nennen. Dadurch, dass man dieses Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz umsetzen würde (was man ab 3000 Mitarbeitern ab 2023 muss) schafft man diese Transparenz und macht sich als Unternehmen dadurch definitiv attraktiver für Investoren, die darauf abzielen in nachhaltige Unternehmen zu investieren. Hast du da vielleicht noch irgendwelche

spezifischen Rückfragen? Ich denke gerade noch mal nach. Oder du kannst nochmal einzelne Punkte der Frage stellen, wo du noch mehr wissen zu möchtest.

00:05:30

Jill Valentina Dessel: Mich würde interessieren, ob du da irgendwelche Unterschiede zu Automobilunternehmen siehst oder ob das die gleichen Chancen und Herausforderungen sind.

00:05:39

Oliver Michels: Ja. Ich würde tatsächlich noch einmal kurz ein bisschen weiter ausholen, bevor ich darauf eingehe. Was ich noch gar nicht gesagt hatte, war: Beim Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz gibt es sehr verschiedene Pflichten, die damit einhergehen für Unternehmen, wenn sie die erfüllen wollen. Ein großes Thema ist die Risikoanalyse, eine Risikoanalyse durchzuführen, in dem verschiedene Menschenrechtsrisiken betrachtet werden müssen in der Lieferkette, aber auch in dem Unternehmen selber.

00:06:18

Oliver Michels: Da ist ein großer Unterschied. Es ergibt sich aus der Natur der Sache, dass die Automobilindustrie in anderen Branchen unterwegs ist. Die Zulieferer für die Automobilindustrie kommen aus anderen Branchen, wie zum Beispiel die Zulieferer, für ein Lebensmittel verarbeitendes Unternehmen. Dadurch, dass die Zulieferer aus verschiedenen anderen Sektoren und anderen Bereichen kommen, ist ein großer Unterschied die Risiken, die in der Lieferkette vorkommen in der Automobilindustrie, im Vergleich zu der Lebensmittelindustrie.

00:07:00

Oliver Michels: Bei der Automobilindustrie sind ganz große Themen, da sie viel mit Blechen, Metallen, Elektronik arbeiten, dass in der vorangestellten Lieferkette irgendwo dafür die Rohmaterialien gewonnen werden müssen. Bei der Rohmaterialien-Gewinnung von Erzen, zum Beispiel, oder Metallen, haben wir in unseren Analysen, die wir bisher gefahren haben und weil wir uns dazu viele Menschenrechts-Indizes angeschaut haben, festgestellt, dass in der Automobilindustrie in der Lieferkette Themen wie Forced Labour und Child Labour sehr relevant sind als Themen, um mal zwei sehr, sehr wichtige dort zu nennen. Working Hours, Working Conditions, Health and Safety sind auch noch zu nennen als sehr relevante Themen.

00:07:59

Oliver Michels: Während zum Beispiel in der Lebensmittelindustrie (ich weiß, darum geht es nicht direkt in der Masterarbeit, aber um den Vergleich zu schlagen), wenn es um Landwirtschaft geht, ist zum Beispiel viel das Thema, dass gewisse Umweltaspekte beachtet werden müssen. So etwas wie die Auslaugung von Böden in dem Fall, um mal einen Gegensatz zu nennen.

00:08:24

Oliver Michels: Das heißt kurz zusammengefasst: In der Automobilindustrie sind andere Risiken in der Lieferkette zu finden als in anderen Industrien, wie zum Beispiel in der Lebensmittelindustrie.

00:08:36

Jill Valentina Dessel: Alles klar, vielen Dank. Dann kommen wir zur zweiten Frage: Welche Instrumente des Risikomanagements empfehlst du den Unternehmen, um sich auf das LkSG vorzubereiten?

00:08:48

Oliver Michels: Ja, das habe ich gerade auch schon mal so ein bisschen kurz angerissen. Definitiv, und das ist nicht nur eine Empfehlung, sondern das ist eigentlich eine Anforderung, des LkSGs: Was Unternehmen auf jeden Fall machen müssen, ist in ihrem Risikomanagement eine Risikoanalyse zu implementieren und auch von der Methodik her diese umzusetzen. Falls Unternehmen schon Risikoanalysen fahren, ist das gut, dann haben sie schon mal das grobe Framework. Wie eben schon gesagt, die meisten Risikoanalysen betrachten monetäre Risiken auf das Unternehmen. Die müssen sie umstellen und schauen, wie sie als Unternehmen und durch ihre Lieferanten, nach außen hin wirken und was sie für negative Effekte auf ihre Umwelt haben und andere Stakeholder. In den Risikoanalysen müssen sie ihre Zulieferer und sich selber auf die verschiedenen Menschenrechtsrisiken, die das LkSG abdeckt, bewerten. Das ist auf jeden Fall ein wichtiger Punkt.

00:09:58

Oliver Michels: Es ist darauf zu achten, dass zumindest die Länder, in denen diese Supplier und die eigenen Operationen des Unternehmens sitzen, beachtet werden. Was wir auch empfehlen ist noch die, weil es einfach ein bisschen granularer und genauer wird dadurch, bestenfalls die Warengruppen und auch die Industrie zu beachten, um die es jeweils geht bei den Zulieferern oder dann auch bei den

Produktionsstätten des eigenen Unternehmens, um eine höhere Granularität zu erzeugen.

00:10:28

Oliver Michels: Aber wie gesagt, die Minimum-Empfehlung ist auf jeden Fall die Länder zu betrachten und die länderspezifischen Risiken.

00:10:37

Oliver Michels: Ein weiterer wichtiger Punkt, der in dem Zuge auch gemacht werden muss, ist die Risikobewertung durchzuführen im Unternehmen für die einzelnen Risiken, die im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz aufgeführt sind. Ich nenne mal ein paar als Beispiele, wie Living Wage, Working Hours, Forced Labour, Child Labour, Eviction. Sorry, dass ich es gerade auf Englisch sage, irgendwie haben wir die immer nur auf Englisch. Ich hoffe, das ist okay.

00:11:13

Oliver Michels: Das zu bewerten, sich als Unternehmen hinzusetzen und zu sagen was für ein Stellenwert schreiben wir diesem Risiko zu, sollte es sehr relevant werden. Man kann als Unternehmen natürlich immer noch selber sagen, wir sehen das Risiko für, ich sage jetzt mal das Beispiel hohe Arbeitslast, also Working Hours, als nicht so relevant für unser Unternehmen an, wenn das auftreten sollte. Also quasi ein Risiko-Appetit zu definieren.

00:11:48

Oliver Michels: Noch ein weiterer wichtiger Punkt: Was auch im LkSG steht, ist, dass man eine Form des Whistleblowing, also quasi ein Beschwerdemechanismus einbauen muss. Das geht vielleicht ein bisschen weit über das Risikomanagement hinaus, aber es ist eigentlich auch ein wichtiger Teil davon, dass alle Stakeholder-Gruppen, also sowohl im Unternehmen als auch bei den Zulieferern und vielleicht betroffene Personen durch die Aktivitäten des Unternehmens, die Möglichkeit hätten, sich zu beschweren und auf ein Risiko hinzuweisen beim Unternehmen. Das ist auch eine Sache, die tatsächlich eingebaut werden muss und deswegen ist es auch eine dringende Empfehlung an alle Unternehmen, die sich auf das LkSG vorbereiten wollen, dies zu implementieren.

00:12:38

Jill Valentina Dessel: Zu diesem Beschwerdemechanismus: Das habe ich auch schon gelesen. Wie richten Unternehmen diesen tatsächlich in der Praxis ein? Muss man eine Internetseite entwerfen, wo die Leute beispielsweise auf einen

Blog schreiben können oder muss man per Post erreichbar sein? Also wie sieht das in der Praxis aus? Weißt du das?

00:13:00

Oliver Michels: Ja, da kann ich ein Praxisbeispiel dazu geben tatsächlich. Da haben wir bis jetzt fast immer gesehen, dass die meisten Unternehmen das in Form eines Internetportals machen. Das ist auch so festgeschrieben im Gesetz. Das muss auf der Webseite auffindbar sein, dieser Beschwerdemechanismus, der Beschwerde-Kontakt. Und die meisten Unternehmen machen das, wie du gerade auch schon gesagt hast, in Form eines Kontakt-Formulars, indem man sein Anliegen anbringen kann und aufschreiben kann.

00:13:34

Oliver Michels: Manche Unternehmen haben intern, das nennt sich Ombudsmann oder Ombudsfrau, eine unabhängige dritte Person, als dritte Partei sozusagen. Bei der kann man sich melden mit Beschwerden jeglichen Falls im Unternehmen. In vielen Unternehmen gibt es das. Bei Deloitte haben wir das auch, zum Beispiel, dass man, angenommen, man wird diskriminiert, im Unternehmen belästigt, sich an diese Person wenden. Man hat dann eine dritte unabhängige Partei. Das wird auch von vielen Unternehmen, bereits gemacht, zumindest mit denen, mit denen wir gearbeitet haben bisher. Das ist auch eine Möglichkeit. Aber die Pflicht aus dem LkSG ist auf jeden Fall über die Webseite ein Formular ausfüllen zu können, um die Beschwerde einzureichen.

00:14:30

Oliver Michels: Und für die Unternehmen, jeglichem Hinweis erst mal nachzugehen, zu schauen, ist es substantiell substantiiert die Anfrage. Je nachdem, wie die Bewertung ist, ob man sagt, ja, da muss man weiter danach schauen (oder auch nicht, kann natürlich auch rauskommen als Ergebnis), dass man die entsprechenden Maßnahmen trifft.

00:14:52

Oliver Michels: Und das bringt mich zu dem letzten Punkt der dringenden Empfehlungen, die wir an Unternehmen aussprechen. Das sind einmal die Implementationen von zumindest Konzepten und Plänen. Wie falls ein Verstoß oder ein hohes Risiko bekannt wird, im Bereich der eigenen Lieferketten oder der eigenen Operationen, dann Präventions- und Abhilfemaßnahmen eingeleitet werden können. Also es gibt nicht die Pflicht, konkrete Maßnahmen schon in der

Schublade zu haben. Es sollte aber auf jeden Fall ein Plan erstellt worden sein, wie diese schnellstmöglichst in die Wege geleitet werden könnten.

00:15:35

Oliver Michels: Präventionsmaßnahmen, habe ich eben schon mal gemeint, sind zum Beispiel Branchen Initiativen, Teil davon zu sein, dass man schaut, wie man ein Risiko vermindern kann. Bei Abhilfemaßnahmen, wenn ganz konkret eine Verletzung eines Menschenrechts aufgetreten ist, zum Beispiel ein bestätigter Fall von Kinderarbeit in der Lieferkette, muss ein Plan erstellt werden, gemeinsam mit dem Zulieferer, beim dieser Fall aufgetreten, der möglichst terminiert ist dieser Plan. Zum Beispiel innerhalb von sechs Monaten muss das abgestellt sein. In dem Worst-Case-Szenario, kann es sogar bis zur Terminierung der Zusammenarbeit mit dem Zulieferer führen. Genau das ist der Punkt: im Risikomanagement auf jeden Fall Pläne für die Einleitung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen bereit zu haben.

00:16:36

Jill Valentina Dessel: Alles klar. Und wo siehst du da Herausforderungen bei der Umsetzung dieser Maßnahmen?

00:16:43

Oliver Michels: Klar einmal für große Unternehmen ist es aus unserer Erfahrung bisher recht gut machbar, weil die meisten dieser Unternehmen bereits eine Form von Risikomanagement betreiben. Das hatte ich vorhin schon mal kurz angesprochen. Ein bisschen kompliziert ist es manchen der Mitarbeitenden diesen Sustainability-Gedanken und diesen Gedanken, die Risikobewertung umzudrehen und näherzubringen, dass sie das verinnerlichen und dann auch so umsetzen. Das Gute bei den meisten großen Unternehmen ist, dass dieser Unterbau des Risikomanagements schon in irgendeiner Form vorhanden ist und man nicht bei Null anfängt und ansetzen kann an bereits vorhandenen Prozessen. Einige Prozesse müssen auf jeden Fall auch neu gestaltet werden.

00:17:39

Oliver Michels: Ich glaube, die größte Herausforderung ist dann, wenn es heißt ab 3000 Mitarbeitenden muss es umgesetzt werden. Ich sage mal so, Unternehmen, die an dieser 3000er Schwelle sind, mit vielleicht knapp über 3000, sind keine so riesengroßen Unternehmen.

00:17:55

Oliver Michels: Da ist auf jeden Fall eine zusätzliche Belastung für das Personal. Das alles umzusetzen, würde ich als eine Herausforderung beschreiben, weil es schon recht detailliert und teilweise Neuland ist für viele Unternehmen so umzusetzen.

00:18:20

Oliver Michels: Davor gab es den NAP, den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte. Den haben Unternehmen, glaube ich, im einstelligen Prozentbereich umgesetzt, weil es noch auf freiwilliger Basis war. Und jetzt ist es verpflichtend. Einstelliger Prozentbereich, das heißt, über 90 % waren nicht gut darauf vorbereitet. Das ist auf jeden Fall auch eine Herausforderung, das jetzt umzusetzen.

00:18:46

Jill Valentina Dessel: Vielleicht dazu noch ein Punkt: Ab 2024 wird es schon für Unternehmen ab 1000 Beschäftigten gelten. Das heißt siehst du dann da diese Herausforderungen noch größer, wenn wir vergleichen mittelgroße Unternehmen und wirklich große Unternehmen?

00:19:06

Oliver Michels: Auf jeden Fall. Gerade mittelständische Unternehmen werden davon, glauben wir, vor Herausforderungen gestellt werden, wenn Sie diesen Prozess von Grund auf designen müssen.

00:19:25

Oliver Michels: Was aber auch eine Chance für den Markt aktuell ist, was wir auch viel sehen ist, dass es bereits viele Anbieter von Menschenrechts Indizes gibt. Beratungsunternehmen haben sich diesem Thema angenommen. Es wird momentan wirklich wild und auch stark daran gearbeitet und daran entwickelt, Werkzeuge zu erstellen und das Ganze in ein Rahmenwerk zu gießen, wo man als Unternehmen quasi nur noch gewisse Daten eingibt in das System oder in das fertige Werkzeug und dann die Anforderungen des LkSG so recht schnell abdecken kann, in dem das Ergebnis dieser Tools genutzt werden kann für die mittelständischen Unternehmen, zum Beispiel, um das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz erfüllt zu haben. Genau das wäre natürlich perfekt für solche Unternehmen, dass es quasi einen Blueprint gibt, in den sie ihre Daten rein gießen und dann den Output bekommen.

00:20:41

Oliver Michels: Aktuell ist es auf dem Markt noch alles in der Entwicklung, würde ich sagen. Aber die Unternehmen, die soetwas anbieten wollen, sehen natürlich auch die Möglichkeit ab 2024 bei den mittelständischen Unternehmen soetwas anzubieten. Das würde ihnen schon helfen, weil in dem Maße wie momentan große Unternehmen, für die es auch alles Neuland ist, das umsetzen, würde es von der Menge an Arbeitskraft, die dafür benötigt wird, schwierig werden für Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern.

00:21:15

Jill Valentina Dessel: Okay, danke schön. Jetzt haben wir gerade über die Herausforderungen gesprochen. Wo siehst du Chancen, wenn sie die Maßnahmen umsetzen? Gibt es vielleicht auch Synergieeffekte?

00:21:28

Oliver Michels: Kurze Rückfrage dazu: Chancen jetzt für die mittelständischen Unternehmen oder allgemein?

00:21:38

Jill Valentina Dessel: Allgemein für alle betroffenen Unternehmen.

00:21:42

Oliver Michels: Die Chancen sind, wie vorhin auch schon mal angesprochen, einmal, dass man als Unternehmen auch für sich selber eine größere Transparenz schafft in der Lieferkette und dadurch sich auch eine gewisse Resilienz aneignen kann.

00:21:57

Oliver Michels: Zum Beispiel wäre man besser vorbereitet, man könnte besser vorhersagen, wo könnten in Zukunft vielleicht Ausfälle in der Lieferkette stattfinden, wie man ja auch gerade live und sehr hautnah miterleben kann in Konflikten - in der Wirtschaft war ja Covid auch ein großes Thema. Das ist natürlich jetzt nicht mit Menschenrechten der Lieferkette versehen, aber eine Transparenz in seiner eigenen Lieferkette zu schaffen und zu sehen, wo liegen menschenrechtliche Risiken, wo könnten weitere Konflikte oder auch Menschenrechtsverstöße aufkommen und dadurch für Unternehmen Engpässe auftreten in der Lieferkette, so etwas vorhersagen zu können, darauf entsprechend reagieren zu können, durch Präventions- und Abhilfemaßnahmen und das Risiko zu mindern für solche

Ausfälle in der eigenen Lieferkette. Das ist auf jeden Fall ein wichtiger Punkt für die Unternehmen.

00:22:59

Oliver Michels: Noch mal: Investoren sind sehr daran interessiert, welche Unternehmen viel im Bereich Nachhaltigkeit in ihren Lieferketten machen. Was gerade für große Unternehmen und auch Unternehmen, die an Aktienmärkten sind, enorm wichtig ist, ist, dass die Unternehmen bereit dafür sind.

00:23:17

Oliver Michels: Auch Branchen-Initiativen, um sich zu vernetzen mit anderen Unternehmen sind als Synergie wichtig und relevant in diesem Bereich.

00:23:30

Oliver Michels: Letzten Endes ist es auch eine Chance für Unternehmen, neue Märkte teilweise zu erschließen. Dadurch, dass verlangt wird, dass man eng mit verschiedenen Stakeholdern zusammenarbeitet im Rahmen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, vielleicht auch vor Ort. Dadurch können sich auch noch mal Chancen auftun für die Unternehmen.

00:23:52

Jill Valentina Dessel: Danke schön. Dann kommen wir zur letzten Frage: Gibt es aus deiner Perspektive noch einen wichtigen Punkt, den du gerne erwähnen möchtest in Bezug auf Third Party Management und die Vorbereitung auf die Einführung des LkSG oder wurde alles angesprochen in dem Interview, was für dich wichtig ist in dem Kontext.

00:24:10

Oliver Michels: Das ist sehr gute Frage. Da würde ich einmal ganz kurz nachdenken mental.

00:24:14

Jill Valentina Dessel: Lass dir Zeit.

00:24:21

Oliver Michels: Ja, und das ist vielleicht auch ein bisschen ein persönlicher, wichtiger Grund, aber ich finde es trotzdem einen wichtigen Grund. Wir sehen in unseren Erfahrungen in der Umsetzung, dass in den Unternehmen verschiedene Kräfte, verschiedene Parteien involviert sind in diesem Thema Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Das ist natürlich einmal ganz groß der Einkauf, oft auch die Nachhaltigkeitsabteilung oder das Team, wenn es dies gibt

in einem Unternehmen. Und wir sehen, dass verschiedene Unternehmen das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz in verschiedener Maturität, in unterschiedlichem Umfang Sorgfalt umsetzen. Manche machen das Nötigste. Andere sagen, dass es eine super Chance ist, wirklich jetzt mal Nachhaltigkeit und Transparenz weiter zu positionieren im Unternehmen.

00:25:28

Oliver Michels: Und ich finde es sehr wichtig und relevant, dass Unternehmen ein bisschen mehr machen als nur das Nötigste, was gemacht werden muss. Nur dadurch bekommt man auch wirklich einen Mehrwert als Unternehmen aus diesem ganzen Thema heraus und auch einen langfristigen Mehrwert schafft. Nur so kann das auf Dauer auch wirklich angegangen werden. Die übergeordnete Idee ist vor allem, dass sich die Menschenrechts- und Umweltsituation in den Lieferketten verbessert. Meiner Meinung nach sollten die Unternehmen das sehr ernst nehmen und dafür sorgen, dass die Themen angepackt werden und vielleicht noch positive Veränderungen für alle beteiligten Stakeholder sich ergeben.

00:26:32

Jill Valentina Dessel: Wo du gerade erwähnst, dass man über das LkSG hinaus sich schon vorbereiten sollte. Vielleicht würde das ja auch die Unternehmen besser vorbereiten aufkommende Gesetzgebungen. Wenn man jetzt zum Beispiel ans europäische Lieferkettengesetz denkt. Was denkst du dazu?

00:26:51

Oliver Michels: Ja, auf jeden Fall. Da gebe ich dir recht. Ich meinte jetzt gerade mit mehr machen als gefragt ist im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, so etwas wie: Das Minimum, was gefragt ist, ist, dass man die Risiken auf Länderebene bewertet. Aber es wird eben auch empfohlen, sich zum Beispiel die Branchen und die Warengruppen anzuschauen, nur als Beispiel. So etwas hatte ich jetzt gerade gemeint.

00:27:18

Oliver Michels: Aber auch im Bereich der EU Direktive, die ja 2024 kommen soll, wenn mich nicht alles täuscht, wäre es natürlich relevant, wenn man das momentan eh schon angeht, auch die Risikoanalyse, noch die verschiedenen Themen, die noch mehr abgedeckt werden durch die EU Direktive zu betrachten. Da werden noch einige mehr Umweltthemen abgedeckt und Rechte von indigenen Völkern. Ich glaube Religionsfreiheit ist auch ein Thema dort. Da könnte man sogar

als Unternehmen sagen 'Hey, ja, warum nicht gleich jetzt mit anfangen?' Dann wäre man dafür auch schon super vorbereitet, auf jeden Fall.

00:28:03

Jill Valentina Dessel: Alles klar. Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast.

Interview 3

Teilnehmende: Lea Weiss (Manager, Risk Advisory, Sustainability and Climate),
Jill Valentina Dessel

Datum: 05.08.2022

Zeit: 12:30 – 13:00 Uhr

00:00:00

Jill Valentina Dessel: So, jetzt nimmt das Video auf und du müsstest auch meinen Bildschirm mit den Fragen sehen.

00:00:40

Lea Weiss: Ich fange mal mit den Chancen an. Eine der größten Chancen insbesondere für deutsche Unternehmen beziehungsweise auch für ausländische Unternehmen, die über diese Mitarbeiter-Schwelle in Deutschland fallen (die sind ja genauso betroffen), ist auf alle Fälle, dass sie jetzt schon mal die Möglichkeit haben, sich früher als andere Unternehmen, die von einer anstehenden EU-Gesetzgebung betroffen sein werden, denn auf EU Level wird auch ein Gesetz kommen, sich intensiver darauf vorzubereiten. Sie haben damit einen Vorsprung zu anderen Unternehmen, also rein von der regulatorischen Perspektive.

00:01:29

Lea Weiss: Dann, dass man über ein ordentliches Aufsetzen von Human Rights Diligence natürlich auch perspektivisch Reputations-Risiken reduzieren kann, was dann vielleicht die Konkurrenz, die in einem anderen Land sitzt, auch auf den Automobilbereich gesprochen, gar nicht leisten kann.

00:01:49

Lea Weiss: Da gab es auch vor kurzem erst ein Case von Hyundai in den USA, wo tatsächlich auch Kinderarbeit festgestellt wurde. So etwas ist natürlich überhaupt nicht gut für die Reputation von Unternehmen. Ist es soweit erst einmal für dich klar und verständlich, was ich meine?

00:02:14

Jill Valentina Dessel: Ja, es war verständlich. Die Frage zielt auch darauf ab: Wenn sie sich jetzt auf das LkSG vorbereiten, müssen sie ja einige, Prozessschritte etablieren, im Unternehmen, beispielsweise den Beschwerde-Mechanismus

einbauen. Und glaubst du, dass die Unternehmen darauf vorbereitet sind? Brauchen sie Hilfe?

00:02:42

Lea Weiss: Genau. Das ist ja dann die zweite Frage, die Hindernisse. Also es gibt total viele Hindernisse bei der Umsetzung des Gesetzes. Ein Hindernis ist generell, dass viele Inhalte sehr schwammig und sehr unklar sind. Das fängt alleine schon an und das ist für alle Unternehmen gleich schwer, dass sie erst mal definieren müssen 'Was ist denn überhaupt mein eigener Geschäftsbereich nach dem Gesetz? Was sind direkte Lieferanten und was sind indirekte Lieferanten?' Also allein schon diese Definitionen im Endeffekt.

00:03:15

Lea Weiss: Gerade bei Unternehmen, die etwas verschachtelter sind, kannst du den Fall haben, dass die Holding/die Muttergesellschaft betroffen ist, weil sie 3000 Mitarbeitende in Deutschland hat. Aber da sind auch fünf Tochtergesellschaften, die haben auch 1000 oder 3000 Mitarbeiter in Deutschland, die dann sozusagen selbst verpflichtet sind unter dem Gesetz. Wie das alles zusammenspielt, wer dann was vorgibt, da ist extrem viel Chaos bzw. das kann zu sehr viel Chaos führen, erstmal diese Definitionen zu klären, das vorneweg.

00:03:49

Lea Weiss: Ein weiteres großes Hindernis ist der ganze Bereich Daten, Daten-Verfügbarkeiten, und Datenqualität. Einmal zum Beispiel hinsichtlich der Risikoanalyse, die mit eigentlich das Kernelement der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten ist. Also sprich wie ziehe ich die Risikoanalyse methodisch auf? Aber auch welche Daten nutze ich, um mir zu sagen, wenn ich jetzt zum Beispiel ein gewisses Produkt aus einem Land hole, welche Menschenrechts-Risiken oder auch umweltbezogene Risiken, also LkSG-Risiken generell, damit verknüpft sind. Welche Daten verwende ich dort? Möchte ich dafür zahlen? Möchte ich nicht dafür zahlen? Das ist eine wahnsinnig große Blackbox.

00:04:33

Lea Weiss: Dann aber auch und das sehen wir vor allem bei mittelständischen Unternehmen: Die Supplier- Daten, gerade im Mittelstand. Es ist nicht gesagt, dass die ein sauberes Stammdaten- System haben. Daten hast du aus den unterschiedlichsten Systemen, auch von unterschiedlichen Tochterfirmen. Die müssen sich dann erst mal überhaupt ihre direkten Lieferanten zusammen

stöpseln. Diese ganzen Daten-Thematik ist eine wahnsinnig große Herausforderung.

00:05:00

Lea Weiss: Eine weitere große Herausforderung ist die organisatorische Verantwortung. Dadurch, dass das ganze LkSG-Thema ein Schnittstellen-Thema ist, wo die unterschiedlichsten Abteilungen und Funktionen zusammenarbeiten müssen, ist das auf jeden Fall eine Herausforderung, wo du was organisatorisch verankerst. Du hattest zum Beispiel das Beschwerdeverfahren angesprochen. Das könnte bei Compliance sitzen. Gleichzeitig kommen Fälle rein. Die müssen irgendwie bearbeitet werden. Dafür hat Compliance vermutlich gar nicht das Know-how, um diese Fälle zu prüfen. Wie geht es dann weiter, wenn aus dem Fall eine Handlung folgen muss? Dann mit dem Lieferanten, da wird wahrscheinlich das Procurement wieder irgendwie involviert. Also das ist auf jeden Fall eine Herausforderung, das organisatorisch sauber aufzusetzen. Und da stehen viele Unternehmen vor großen Fragezeichen.

00:05:54

Lea Weiss: Und dann eben punktuell, wie gesagt, Unsicherheiten im Gesetz. Was ist genau gemeint in der Praxis mit substantiierte Kenntnis und der Definition des eigenen Geschäftsbereiches, direkte Lieferanten und indirekte Lieferanten. Das Gesetz gibt auch eine Einschränkung vor, dass man sich im Endeffekt nur mit denen Entitäten beschäftigen muss, die kriegsentscheidend sind für die Erbringung des Endprodukts oder der Dienstleistung - auch schwierig, wie man das genau auslegt. Also es gibt viele, viele Herausforderungen.

00:06:33

Jill Valentina Dessel: Ja, das klingt wirklich nach sehr vielen Herausforderungen. Welche Instrumente empfiehlst du den betroffenen Unternehmen denn, die sie implementieren sollten, um sich bestmöglich auf das LkSG vorzubereiten?

00:06:44

Lea Weiss: Was meinst du genau mit Instrumenten?

00:06:47

Jill Valentina Dessel: Allen Maßnahmen, die Sie einführen können.

00:06:59

Lea Weiss: Die Implementierung der Sorgfaltspflichten, die im Gesetz stehen. Es sind 8 bis 9 Stück, je nachdem, wie man die schneidet. Sie müssen auf jeden Fall

erst mal diesen Scope am Anfang klären: 'Wie definiere ich Geschäftsbereich, Lieferanten, direkte und indirekte Lieferanten? Wer ist in meinem Unternehmenskonstrukt betroffen? Zu welchem Zeitpunkt? Wie handhabe ich das?'

00:07:26

Lea Weiss: Als erstes auf jeden Fall mit der Risikoanalyse starten, weil die das Herzstück für alle weiteren Sorgfaltspflichten ist. Hinsichtlich Instrumenten, sehe ich ganz stark die einzelnen Due Dilligence Elemente. Das kann man staffeln.

00:07:43

Lea Weiss: Eine Grundsaterklärung, die schreibst du am Ende. Die Berichterstattung, der genaue Fragebogen, wie der ausgestaltet ist, der dann auch ans BAFA berichtet werden muss, ist noch nicht klar. Das kann man erst mal nachgelagert betrachten.

00:07:57

Lea Weiss: Das Aufsetzen von Organisationsstrukturen, Verantwortungsbereiche klären, Risikoanalyse durchführen, Präventionsmaßnahmen ableiten, sich darauf vorzubereiten: Wie gehe ich zum Beispiel bei einen indirekten Lieferanten um? Wenn das Gesetz scharf gestellt wird und es kommen potenzielle Cases rein, wie gehe ich damit um? Also die einzelnen Elemente des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes.

00:08:27

Jill Valentina Dessel: Danke schön. Und wo siehst du Herausforderungen, wenn die Unternehmen diese ganzen Maßnahmen einführen wollen?

00:08:33

Lea Weiss: Das passt sehr stark zu den Herausforderungen, die ich im Vorfeld genannt habe. Damit ich die Frage richtig verstehe, du meinst Frage zwei ist eher so ein bisschen Richtung Vorbereitung und Frage drei dann Umsetzung oder Implementierung, oder?

00:09:01

Jill Valentina Dessel: Die Frage zwei zielt darauf ab, was Sie tatsächlich in der Praxis ändern müssen in Ihrem Unternehmen, damit Sie gesetzeskonform sind. Und die Frage drei: Auf dem Weg zur Gesetzeskonformität, was wird Ihnen wahrscheinlich schwer fallen oder was hast du schon erlebt, was Ihnen schwerfällt?

00:09:20

Lea Weiss: Also wie gesagt, diese große organisatorische Verankerung.

00:09:23

Lea Weiss: Du spielst ja auch insbesondere das Thema TPRM an, bestehende Prozesse anzupassen. Selbst jetzt hat noch nicht jedes Unternehmen ein sauberes Third Risk Management. Man würde jetzt eher denken, vielleicht der Mittelstand. Aber wir sind jetzt gerade beim großen DAX-Konzern unterwegs, wo wir zusammen mit Kollegen aus seinem Team arbeiten, die nicht einmal ein anständiges Third Party Risk Management hatten. Auf der prozessualen Seite die Anforderungen, die sich aus dem LkSG ableiten, erst einmal zu identifizieren und sauber prozessual zu implementieren und wirklich umzusetzen ist auf jeden Fall ein Knackpunkt.

00:10:14

Jill Valentina Dessel: Und was denkst du, fällt es womöglich auch einigen Unternehmen schwer, dafür Geld aufzubringen? Gerade wenn man daran denkt, dass ab 2024 schon Unternehmen ab 1000 Beschäftigten davon betroffen sind. Und haben die auch die personellen Ressourcen, das alles umzusetzen?

00:10:35

Lea Weiss: Das sind auf jeden Fall zwei gute Punkte. Also hinsichtlich personeller Ressourcen, sind es zum einen die Personen, also dass du jemanden hast, der Zeit hat. Das ist auf jeden Fall eine große Herausforderung. Das haben viele Unternehmen nicht.

00:10:47

Lea Weiss: Aber vor allem auch das Wissen. Das ist ein sehr spezifisches Thema, wo bei vielen Unternehmen aktuell kein Wissen vorhanden ist. Bei den meisten Unternehmen kommt generell das Thema Nachhaltigkeit immer mehr an, weil sie sich aus den unterschiedlichsten Gründen damit beschäftigen müssen. Da werden also mehr und mehr Kompetenzen aufgebaut, zum Beispiel über Nachhaltigkeitsabteilungen. Bei vielen Unternehmen, gerade wenn es explizit um Human Rights geht und insbesondere diese Schnittstelle hinsichtlich Suppliern oder dem eigenen Geschäftsbereich, wird es dann schwierig.

00:11:30

Lea Weiss: Es fehlt auch oft das Verständnis. Die meisten Unternehmen sehen Menschenrechts-Risiken in der Lieferkette, aber sagen 'Bei uns ist ja alles okay,

weil wir sind ja ein deutsches Unternehmen. Bei uns ist alles in Ordnung'. Das ist bei weitem zu kurz gedacht, weil das kann trotzdem bedeuten, dass es zwar den Hauptsitz in Deutschland, aber trotzdem weltweit Tochtergesellschaften hat. Die Menschenrechts-Risiken und umweltbezogene Risiken, die im Gesetz stehen, sind sehr breit gefasst - von Diskriminierung oder auch Lohnungleichheiten, die auch durchaus in Deutschland vorkommen können, bis hin zu wirklich schwerwiegenden Menschenrechten, die missachtet werden, wie Kinderarbeit oder auch Health and Safety-Thematiken. Das ist etwas, was mir wahnsinnig viel auffällt, dass viele Unternehmen sagen 'Bei uns ist ja alles in Ordnung. Im eigenen Geschäftsbereich müssen wir nichts machen.' und so ist es nicht in der Realität.

00:12:28

Jill Valentina Dessel: Interessant. Mal angenommen, sie setzen alles perfekt um und sind vorbereitet was für Chancen siehst du dann? Siehst du vielleicht auch Synergieeffekte zu anderen Bereichen?

00:12:44

Lea Weiss: Also die eine Chance, wie ich schon mal gesagt habe, ist so ein gewisser Wettbewerbsvorteil, weil andere Unternehmen, die sich erst mit dem EU-Gesetz damit beschäftigen, auf jeden Fall ausgebremst werden.

00:12:56

Lea Weiss: Dann kann es eine Chance sein interne Daten, die vorhanden sind, zu clustern und zu streamlinen. Ein Beispiel: Ich hatte Stammdaten angesprochen hinsichtlich Suppliern, also, dass man das einmal glattzieht und zusammenbringt, wovon ein Unternehmen dann auch hinsichtlich anderer Themen profitieren kann. Genau, das würde ich sagen sind die Benefits, die auch mit rausspringen können.

00:13:39

Jill Valentina Dessel: Danke schön. Welche Besonderheiten gelten in diesem Kontext deiner Ansicht nach bei Unternehmen in der Automobilbranche? Siehst du da Unterschiede?

00:13:50

Lea Weiss: Also ich glaube generell, was bei der Automobilbranche Fluch und Segen ist, ist, dass sie auf jeden Fall sehr, sehr weit verzweigte Lieferantennetzwerke haben, also, dass Lieferketten recht weit nach hinten durchgehen.

00:14:09

Lea Weiss: Zumindest punktuell haben sich Automobilkonzerne im Vorfeld vor dem Gesetz auch schon mit dem Thema Lieferketten beschäftigt und Lieferketten-Transparenz, insbesondere bei Sachen, wie kritischen Rohstoffen, die zum Beispiel auch für Batterien extrem wichtig sind. Viele Rohstoffe, wo eine Rohstoffknappheit herrscht sind risikobehaftet hinsichtlich Umwelt und Menschenrechten. Und das hatten, zumindest punktuell, Automobilunternehmen in der Vergangenheit schon auf dem Schirm.

00:15:28

Lea Weiss: Es gibt gewisse Leuchtturm-Initiativen, sei es von BMW. Die haben ein interessantes Programm, zum Beispiel zu Kobalt. Und das haben sie auch recht stark, zumindest in Deutschland, verbannt. Der auch dem Gesetz sehr kritisch gegenüber war. Das hat das hat jetzt nicht wahnsinnig geholfen, das Gesetz auseinander zu hebeln, aber zumindest in der Koordination und auch Austausch von deutschen Automobilunternehmen.

00:16:05

Jill Valentina Dessel: Okay, vielen Dank. Da gibt es aus deiner Perspektive noch irgendeinen wichtigen Punkt in Bezug auf TPM oder die Vorbereitung auf die Einführung des LkSG, der jetzt noch nicht angesprochen wurde. Gibt es sonst noch was, was du dazu gerne sagen möchtest?

00:16:25

Lea Weiss: Also wir haben über die Herausforderungen gesprochen, generell, aber auch die Chancen. Du beziehst dich jetzt sehr stark auf das Thema TPM und damit nicht auf den eigenen Geschäftsbereich, oder?

00:16:41

Jill Valentina Dessel: Ja, TPM.

00:16:46

Lea Weiss: Also generell sollten Unternehmen gerade bei der Implementierung darauf achten, dass sie nicht das Rad komplett neu erfinden oder parallele Prozesse aufbauen, sondern wirklich da, wo es geht zu integrieren, damit es dann weitestgehend integriert umgesetzt werden kann.

00:17:10

Jill Valentina Dessel: Mir geht es in meiner Arbeit darum, wie Unternehmen sicherstellen können, dass die ganzen Lieferanten die ESG-Kriterien einhalten,

beispielsweise die des LkSG. Und da gibt es ja teilweise technologische Erfindungen, die man nutzen kann. Kennst du dich damit aus, beispielsweise Blockchain, wie man das nutzen könnte?

00:17:35

Lea Weiss: Also Blockchain kannst du insbesondere in dem Kontext nutzen. Da gibt es unterschiedliche Piloten zur Nachverfolgung. Da kannst du dir tatsächlich mal den BMW-Case mit Kobalt anschauen. Die nutzen Blockchain, um eine Nachvollziehbarkeit sicherzustellen. Das Problem ist on the ground, ganz am Anfang der Lieferkette, wo die meisten Probleme bestehen. Da muss sauber eine Blockchain eingetragen werden. LkSG hin oder her, da gibt es recht viel Diskussionen dazu, wie sinnvoll so eine neue Technologie sein könnte, explizit auf Blockchain bezogen.

00:18:22

Jill Valentina Dessel: Hast du eine persönliche Meinung dazu?

00:18:27

Lea Weiss: Da bin ich ehrlicherweise nicht tief genug in dem Thema drin. Nein. Ich würde sagen so leicht kritisch. Aber wenn du dazu nachlesen willst, kann ich dir wirklich empfehlen, dass du nach BMW recherchierst und Philips Electronics. Die machen auch sehr viel in dem Bereich, gerade Supply Chain Management, auch mit dem Fokus auf Menschenrechte. Das ist zwar kein Automobil-Fokus und die sind glaube ich auch kein Zulieferer, aber die fallen mir da ad hoc ein oder auch die Responsible Business Alliance (RBA). Das ist ein Industrieverband ursprünglich von Elektronikunternehmen. Da sind inzwischen aber auch sehr viele Automobilhersteller drin, die ein bisschen mehr diesen Netzwerk Gedanken verfolgen.

00:19:08

Jill Valentina Dessel: Ja, ich frage deswegen, weil Third Party Management beinhaltet auch Contract Life Cycle Management. Viele sagen immer, du kannst ja vertraglich festhalten, dass die sich an den Code of Conduct halten, aber wie kann man wirklich sichergehen und vielleicht auch nachweisen, dass diese Verträge unterschrieben wurden und entlang der Lieferkette gegolten haben?

00:19:30

Lea Weiss: Ja absolut, auf jeden Fall relevant, wenn man es weiter herunter kaskadierst. Das wäre vielleicht eine Möglichkeit.

00:19:45

Jill Valentina Dessel: Mal sehen. Es war auf jeden Fall sehr aufschlussreich. Wenn ich das transkribiere, kann ich über alles noch mal genauer drüber nachdenken. Lieben Dank nochmal, dass du dir die Zeit genommen hast.

00:19:55

Lea Weiss: Gerne!

00:19:56

Jill Valentina Dessel: Es hat mir viel Spaß gemacht.

Interview 4

Teilnehmende: Felix Moseler (Senior Consultant, Risk Advisory, Sustainability and Climate), Jill Valentina Dessel

Datum: 08.08.2022

Zeit: 11:30 – 12:00 Uhr

00:00:13

Jill Valentina Dessel: Fangen wir gleich an mit der ersten Frage. Welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmen deiner Meinung nach bei der Einführung des LkSG stellen beziehungsweise wo siehst du große Hindernisse?

00:00:25

Felix Moseler: Also große Herausforderungen generell in Bezug auf Menschenrechte sind das Thema Risikomanagement und die Betrachtung der Perspektive. Die klassischen Risikomanagement-Themen gehen eher in Richtung Financial Impact. Welchen Schaden kann ein Risiko auf mein Unternehmen haben? Das LkSG schaut sich das Ganze anders an und ist deswegen für Unternehmen eine Herausforderung, weil sie diese Perspektive bis jetzt noch nicht so richtig kennen. Dort wird geschaut, welchen Impact der Verstoß oder das Handeln eines Unternehmens auf die Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind erzielen kann. Das ist die erste Herausforderung. Dies gilt generell.

00:01:12

Felix Moseler: Das LkSG ist sehr spezifisch, welche Verstöße beispielsweise genannt werden. Sie beziehen sich auf die verschiedensten Werke, die international anerkannt sind. Aber in der Kleinteiligkeit, beziehungsweise in der Granularität der Risiken, die dort genannt sind, werden die wenigsten Unternehmen wissen, wie sie diese Risiken angehen können und teilweise auch überhaupt in ihren Lieferketten finden.

00:01:37

Felix Moseler: Das ist die nächste Herausforderung. Dadurch, dass es so spezifisch ist, auf die Risiken bezogen, werden Unternehmen relativ viel Arbeit reinstecken müssen, um das detailliert ausarbeiten zu können. Das kommt darauf an, wie das ganze reported werden muss und was das BAFA dann als richtig erachtet und in welcher Tiefe das geschehen muss.

00:02:02

Felix Moseler: Also sozusagen eine neue Perspektive, die Tiefe der Analyse, die Umsetzung in die Geschäftsbereiche, dass es nicht nur eine theoretische Übung bleibt, sondern im Optimalfall, wirklich was für Menschen vor Ort bewegt wird. Und dann müssen die Unternehmen die Perspektive einnehmen. Sie müssen wissen, in welcher Tiefe es geht, um zu gucken, ob das wirklich wirksam ist, ob vor Ort etwas verändert werden kann oder ob es einfach nur eine theoretische Übung bleibt.

00:02:39

Jill Valentina Dessel: Vielen Dank. Kommen wir zu den Chancen. Welche Chancen hat ein Unternehmen, wenn es die ganzen Punkte, die du gerade erwähnt hast, umsetzt?

00:02:49

Felix Moseler: Anknüpfend an den letzten Punkt, den ich genannt habe: Das sind riesige Chancen, die nicht nur für Unternehmen, aber auch für die Menschen vor Ort entstehen. Es kommt darauf an, wie Unternehmen diese ganze Übung wahrnehmen, ob es mehr oder weniger eine Compliance-Übung ist, die sie abhaken müssen, wo sie aber keine Schlüsse daraus ziehen oder ob sie es wirklich als Chance erkennen, um vor Ort etwas zu verbessern und vielleicht auch über die Anforderungen hinauszugehen und sich die Frage zu stellen 'Wie können wir das, was wir da vor Ort machen, in unser Geschäftsmodell mit einbauen? Wie können wir auf die Kunden zugehen und ihnen das Gegenüber kommunizieren, dass wir hier mehr machen, als der Standard erfordert oder als Unternehmen das bisher gemacht haben?'. Dass sie das Ganze nicht nur als Übung sehen, sondern auch als Value Creation-Potenzial. Das gilt nicht für jedes Unternehmen, aber für die Unternehmen, wo die Kunden sensibilisiert für diese Themen sind.

00:03:48

Felix Moseler: Andere Chancen, die daraus entstehen, bestehen gerade in Bezug auf Risikomanagement. Ich weiß nicht, ob du die Fälle kennst, aber zum Beispiel bei Ferrero gab es Fälle von Kinderarbeit innerhalb der EU als das Ü-Ei produziert worden ist.

00:04:04

Felix Moseler: In Rana Plaza in Indien war der erste Fall, der aufgekommen ist und wo die Aufmerksamkeit drauf gezogen wurde sind Fabriken eingestürzt. Das sind nicht nur Themen, wo Unternehmen Chancen haben, dass sie sich damit

gegenüber den Kunden positionieren, aber auch, dass sie ihre finanziellen Risiken minimieren und den Aufwand, den sie haben. Alleine was das für Wellen schlägt, wenn so ein Fall publik wird, ist Wahnsinn und kann nicht nur geschäftsgefährdend bzw. umsatzgefährdend etc. werden, sondern das sind riesige Kosten, die damit einher kommen.

00:04:42

Felix Moseler: Gerade dadurch, dass das LkSG schon den ersten Schritt in Richtung Haftbarkeit macht, die jetzt noch explizit ausgeklammert ist - aber in der Zukunft wird das kommen - wird die Frage sein 'Wie können Unternehmen die Schäden monetär reduzieren?'.

00:04:59

Felix Moseler: Wenn wir uns Apple als Beispiel angucken. Die gehen über das LkSG hinaus. Bei denen wäre es so wenn bei einem Unternehmen beziehungsweise Lieferant für Apple, ein Fall von Kinderarbeit hat und für Apple produziert, muss der Lieferant, beim der Fall auftritt, garantieren, dass er die komplette Ausbildung des Betroffenen bezahlt, ihm während der Zeit weiterhin den kompletten Lohn erstattet, ohne dass das Kind arbeiten muss und später eine Jobgarantie bekommt. Das sind Maßnahmen, die man daraus definieren kann. Und dann haben Unternehmen einen riesigen Vorteil nicht nur für sich als Unternehmen, sondern auch für die Leute, die unter den Bedingungen leiden.

00:05:49

Jill Valentina Dessel: Vielen Dank. Welche Instrumente des Risikomanagements empfehlst du den Unternehmen, um sich auf das LkSG vorzubereiten?

00:06:00

Felix Moseler: Damit meinst du ganz konkret irgendwelche Tools?

00:06:02

Jill Valentina Dessel: Ich meine Maßnahmen bzw. alle Prozesse und Tools, alles was ein Unternehmen machen kann, um sich besser aufzustellen.

00:06:11

Felix Moseler: Also je nach Größe gibt es schon zum Beispiel einen Menschenrechtsbeauftragten oder eine Person, die sich konkret mit Menschenrechts-Themen auseinandersetzt. Das wird bei den DAX-Konzernen in den meisten Fällen der Fall sein.

00:06:24

Felix Moseler: Je kleiner die Unternehmen sind, desto weniger Ressourcen haben sie für diese Themen. Das ist auf jeden Fall eine Sache, die den Unternehmen empfehlen würde, dass sie eine Person haben, die sich um das Thema kümmert, die ganz konkret weiß 'Worum handelt es sich hier?' Das sollte nicht jemand aus dem Einkauf sein, der sich ein bis zwei Stunden im Monat mit dem Thema Menschenrechte beschäftigt, sondern eine designierte Person, die sich Zeit für die Themen nimmt, Risiken im Unternehmen lokalisiert und letztendlich auch - jetzt kommen wir noch mal zu den Chancen, aber es fällt mir gerade noch mal ein - zum Beispiel Synergien für zum Beispiel den Einkauf hebt 'Wo habt ihr Risiken? Welche Lieferanten solltet ihr nicht nutzen?' etc. und ganz konkret 'Wie könnte man das bei sich im Unternehmen einsetzen?'.

00:07:16

Felix Moseler: Tools für eine Supply Chain Visibility, also dass die Unternehmen daran arbeiten, die tieferen Stufen der Lieferkette offenzulegen. Viele Unternehmen wissen nur bis zur Stufe eins, mit welchen Unternehmen sie in Verbindung stehen. Die menschenrechtlichen Verstöße sind aber eher in den tiefer gelagerten Lieferketten angesiedelt. Da haben die Unternehmen keinen Blick drauf. Deswegen brauchen sie jemanden, der sich damit auskennt. Sie brauchen Tools, die die Transparenz herstellen.

00:07:49

Felix Moseler: Ganz konkret als Maßnahme, können Unternehmen zum Beispiel einen Code of Conduct unterschreiben, Lieferanten-Erklärungen einholen, Auditierungen durchführen.

00:07:59

Felix Moseler: Was aber wirklich an der menschenrechtlichen Situation vor Ort hilft ist, wenn die Unternehmen ein langfristiges Commitment ausdrücken. Wenn sie sagen, 'Wir stellen eine gewisse Summe bereit, die wir zum Beispiel in NGOs beziehungsweise in Initiativen vor Ort investieren, wo wir wissen, dass da Probleme sind', dass sie langfristig Lieferanten-Beziehungen mit ihren Lieferanten eingeben. Denn nur wenn sie die konkrete Planungssicherheit haben, dass ich über zehn Jahre beispielsweise der Lieferant von Unternehmen XY bin, dann hast du als Lieferant auch die Bereitschaft, wirklich etwas zu verändern. Ansonsten ist es nur ein Lieferant von allen anderen. Da kannst du nächstes Jahr fallengelassen

werden und deswegen ist so ein Commitment und eine gewisse Planungssicherheit ist auf jeden Fall sehr wichtig.

00:08:46

Felix Moseler: Zusätzlich ist die Königsdisziplin ist, wenn ESG-Kriterien als ein Auswahlkriterium für Lieferanten mit einbezogen werden. Jetzt sind die klassischen Themen im Einkauf Qualität, Liefertreue, Preis etc.. Wenn zum Beispiel ESG-Kriterien, die über Zertifizierungen oder soetwas hinaus mit einbezogen werden, kann man eine gesamte Lieferkette in Richtung Nachhaltigkeit transformieren oder bewegen.

00:09:21

Jill Valentina Dessel: Das klingt nach sehr vielen Punkten wo ein Unternehmen ansetzen kann. Wenn das Unternehmen das alles umsetzen möchte, wo siehst du da Herausforderungen in der Umsetzung konkret?

00:09:35

Felix Moseler: Wenn wir auf das Commitment gucken, dann auf jeden Fall, dass das natürlich Geld kostet. Die CEOs oder die C-Levels müssen sich dazu durchringen, dass dafür Investitionen nötig sind. Das ist der Game Changer oder der Game Breaker an der Stelle. Damit steht und fällt es.

00:09:55

Felix Moseler: Ansonsten sind Herausforderungen die Ressourcen, das Verständnis für das Thema und wie man es in die Prozesse einbettet, dass es keine Silo-Arbeit wird, sondern dass das Produktmanagement, das Marketing, der Einkauf, vielleicht das auch Qualitätsmanagement etc. mit ins Boot geholt werden und ein gemeinschaftlicher Ansatz, wo alle das gleiche Verständnis haben, gefahren wird, dass man Synergien aus diesem menschenrechtlichen und aus dem LkSG-Prozess insgesamt heben kann.

00:10:47

Jill Valentina Dessel: Wenn das Unternehmen alles umgesetzt hat, welche Chancen gibt es im Sinne von Synergieeffekten?

00:10:56

Felix Moseler: Das ist das, was ich als letztes angesprochen habe. Zum Beispiel, wenn man diese logische Kette bildet, dass wenn beim Lieferanten, ich beziehe es jetzt auf den Einkauf, der keine Managementsysteme hat, gibt es keine klaren Strukturen. Der arbeitet auf Zuruf. Da sind Risiken zu menschenrechtlichen

Verletzungen relativ hoch. Wenn man diese logische Kette hin zu der Qualität des Lieferanten bildet. Also wenn er zum Beispiel auf Menschenrechte bezogen kein Managementsystem hat, dann wird er vielleicht auch für QM-Themen eher weniger in Managementsystemen arbeiten. Oder die Arbeitssituation vor Ort ist insgesamt prekär, so dass sich das auf die Qualität durchschlägt. Dann kann man irgendwo ansetzen, dass man, wenn man Auditierungen durchführt, die für QM auch nutzt, guckt 'Wie sind die Prozesse beim Lieferanten?'

00:11:58

Felix Moseler: Oder, dass man beim Marketing erkennt, dass man die Erfolge, die man in Bezug auf Menschenrechte oder im LkSG erreicht, auch gegenüber seinen Kunden und vielleicht auch intern kommuniziert. Viele Mitarbeiter in Unternehmen wissen gar nicht, wie viel gutes Unternehmen teilweise tun.

00:12:25

Felix Moseler: Was man noch machen kann ist, dass man den Einkauf mit ins Boot holt. Ich hatte eben auch das Thema Lieferketten-Transparenz angesprochen. Wenn man sich so eine klassische Lieferkette anguckt, dann weiß der Einkauf in Stufe eins, mit wem sie einen Vertrag haben. Aber bei manchen Produkten kann es sein, dass zum Beispiel die Rohmaterialien aus der gleichen Mine kommen oder aus der gleichen Farm, von der gleichen Schmiede etc.. Wenn man den Ansatz fährt, dass man Lieferketten-Transparenz erhöht, dass auch der Einkauf guckt, 'Wie können wir unsere Lieferanten konsolidieren? Wie können wir weg von kleinteiligen Lieferanten, die eventuell alle aus der gleichen Quelle sourcen hin zu präferierten Lieferanten und einheitlichen Lieferströmen gehen?'

00:13:17

Jill Valentina Dessel: Vielen Dank. Ich weiß nicht, inwiefern du auch schon Erfahrung mit der Automobilindustrie hast, aber darauf fokussiere ich mich als beispielhafte Industrie in meiner Masterarbeit. Würdest du sagen, es gibt Unterschiede oder Besonderheiten für den Automobilsektor oder ist es sehr ähnlich in den verschiedenen Branchen?

00:13:42

Felix Moseler: Ich habe ein Projekt im Bereich Automotive gehabt mit Bezug zum LkSG und unabhängig vom Automotive-Bereich ein paar Projekte für das LkSG. Was ich gesehen habe ist, dass das LkSG auf jeden Fall im BEreich Automotive neue Anforderungen bringt, aber die schon relativ weit in diesem Bereich sind, weil die großen Player sich das Thema schon vor längerer Zeit auf die Fahne

geschrieben haben. Die Anforderungen, die jetzt im LkSG gefordert sind, in eine gewisse Art und Weise auch sowieso schon an ihre Zulieferer stellen.

00:14:16

Felix Moseler: Bei denen ist zum Beispiel das Thema Lieferketten-Transparenz nichts Neues. Generell die Zusicherung gewisser Standards über Lieferanten-Erklärungen sind nichts Neues und Auditierungen werden auch schon seit Jahren gefordert.

00:14:33

Felix Moseler: Was man allerdings sieht ist, dass durch das LkSG insgesamt bei Unternehmen ein mehr der Fokus noch auf das Thema Menschenrechte läuft. Zum Beispiel bei sensiblere Industrien, wie der Landwirtschaft, ist das Thema Menschenrechte sowieso schon präsent. Das war es bei der Automotive-Industrie nicht. Die haben aber schon mehrere Prozesse und Strukturen in place, die um das Thema Menschenrechte erweitert werden können.

00:15:09

Jill Valentina Dessel: Dankeschön. Und gibt es von dir noch irgendwas, was du gerne ergänzen möchtest, was du in dem Interview noch nicht gesagt hast? Etwas, dass du gerne anmerken möchtest, was ich, wenn ich meine Handlungsempfehlung schreibe, beachten sollte.

00:15:25

Felix Moseler: Bezüglich Handlungsempfehlungen. Es gibt eine gewisse Art, wie viel will ein Unternehmen machen, wie viel muss ein Unternehmen machen und was kommt am Ende dabei raus? Ich glaube, man kann als Unternehmen mit relativ geringem Aufwand viele Compliance-Requirements abdecken.

00:15:44

Felix Moseler: Für mich persönlich, deswegen sitze ich vielleicht auch im Bereich Nachhaltigkeit, ist es wichtig, dass sich vor Ort wirklich etwas ändert. Zum Beispiel Auditierungen sind als ganz konkrete Maßnahmen nur ein Bestandteil. Was wirklich zählt oder was ich den Unternehmen empfehlen würde, ist, dass man das Thema Nachhaltigkeit gesamtheitlich betrachtet und nicht als einmalige Aufgabe, die man abhakt. Das Thema ist langfristig. Es sollte in Prozesse eingebettet werden. Denn nur wenn du diese Langfristigkeit hast, kannst du auch wirklich etwas verbessern. Und wenn du wirklich etwas verbessert, kannst du auch diese ganzen Synergieeffekte heben. Plus, für mich ist wichtig, dass sich vor Ort etwas

ändert. Man kann Auditierungs-Schemata durchführen, man kann viele korrektive Aktionspläne definieren. Die sind aber alle theoretischer Natur. Wenn man wirklich etwas machen will, braucht man Kapazitäten, um vor Ort Ressourcen bereitzustellen, damit sich dort etwas ändert. Und ich glaube, es ist einfacher, was zu ändern, als ich viele Unternehmen an der Stelle vorstellen. Man muss nicht den Anspruch haben, sofort alles 100 % zu erfüllen. Aber wenn man sich kurz-, mittel- und langfristige Ziele setzt, dann hat man schon viel gewonnen und kann auch mit so einem Lessons Learned Approach sich immer weiter verbessern und diese Maßnahmen über die Zeit effektiver in beide Richtungen gestalten, für die Menschen, aber auch für die Unternehmen.

00:17:25

Jill Valentina Dessel: Alles klar. Vielen Dank. Das war ein sehr interessantes Interview.

Interview 5

Teilnehmende: Christine Fleischer (Senior Manager, Risk Advisory, Regulatory and Legal Support, Financial Services), Jill Valentina Dessel

Datum: 09.08.2022

Zeit: 09:00 – 09:30 Uhr

00:00:14

Jill Valentina Dessel: Vielen Dank, Christine, dass du die Zeit nimmst. Fangen wir gleich an mit der ersten Frage. Welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmen deiner Meinung nach bei der Einführung des LkSG stellen beziehungsweise wo siehst du große Hindernisse?

00:00:28

Christine Fleischer: Große Hindernisse sehe ich vor allem in der Datenverfügbarkeit. Das LkSG verlangt eine Risikoanalyse der Lieferanten des eigenen Geschäftsbereichs. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Daten zu den Lieferanten nicht wirklich vorliegen. Es gibt wenige Unternehmen, die eine komplett gepflegte Lieferanten-Datenbank haben, geschweige denn die für eine Risikoanalyse benötigten Informationen, seien es geographische Daten wie Produktions-Land oder Sitz-land oder ähnliches, aber eben auch weiterführende Informationen wie Red Flags zum Beispiel. Es gibt wenig Sichtweisen über das gesamte Unternehmen hinweg, wo man Lieferanten bewertet und das ist für die Risikoanalyse extrem hinderlich.

00:01:19

Christine Fleischer: Dann ist es aus meiner Sicht eine große Herausforderung, das Thema irgendwo im Unternehmen unterzukriegen, dadurch, dass viele Bereiche betroffen sind. Es trifft meistens zuerst den Einkaufsbereich, weil es etwas mit Lieferanten zu tun hat. Der Einkaufsbereich ist aber nur bedingt dazu in der Lage, das komplette LkSG zu übernehmen und aus dem Einkauf heraus zu steuern. Dafür ist es die falsche Abteilung. Es ist häufig ein Governance-Thema.

00:01:49

Christine Fleischer: Es ist für größere Konzerne unheimlich schwierig den gesamten Konzern abzubilden. Dadurch, dass man diesen eigenen Geschäftsbereich inklusive der Lieferanten des eigenen Geschäftsbereichs betrachten muss, wird das bei einem großen Konzern sehr schnell sehr aufwendig.

Die Erfassung von Lieferanten-Daten über den Gesamtkonzern hinweg mit mehreren 100 Legal Entities ist eine wirklich große Herausforderung.

00:02:23

Jill Valentina Dessel: Alles klar. Vielen Dank. Und wo siehst du Chancen bei der Umsetzung?

00:02:35

Christine Fleischer: Das LkSG bietet das Potenzial, das Thema von Grund auf aufzurollen. Es bietet bei den Unternehmen, mit denen wir bisher gesprochen haben, die Chance, mehrere kleine Probleme mit zu lösen, indem man jetzt einmal an die Datenbasis ran muss. Da kommt das Third Risk Management ins Spiel, was eine Option ist, um diesem Daten-Thema Herr zu werden. Und das wiederum bringt eine Menge Vorteile mit sich.

00:03:04

Christine Fleischer: Ich glaube, diese Hürde, ansonsten so etwas einzuführen und diesen Schritt zu gehen, ist relativ hoch, weil es teuer ist. Dadurch, dass das jetzt regulatorisch getrieben ist, ist die Eintrittsbarriere deutlich niedriger. Und das wird, glaube ich, dann von den Unternehmen leichter als Möglichkeit gesehen und das sehe ich tatsächlich auch als große Chance.

00:03:29

Christine Fleischer: Grundsätzlich ist das Thema an sich eine große Chance für uns alle. Lieferketten sauber zu gestalten ist sicherlich etwas was in unserer heutigen Welt sehr wichtig ist und es zielt ins Thema Nachhaltigkeit rein. Alleine diese Chance sich wirklich damit auseinanderzusetzen und mehr in dieses Nachhaltigkeits-Thema hineinzuwachsen, ist sicherlich eine große Chance. Aber grundsätzlich ist es dieses gezwungen werden bei sich selber aufräumen zu müssen. Das sehe ich tatsächlich als die große Chance.

00:04:05

Jill Valentina Dessel: Dankeschön. Welche Instrumente und Maßnahmen des Risikomanagements empfehlst du den Unternehmen, um sich bestmöglich auf das LkSG vorzubereiten? Also ganz konkret: Was müssen sie unternehmen? Was sollten sie machen? Was empfehlst du?

00:04:22

Christine Fleischer: Die gesetzlichen Anforderungen bringen eine ganze Reihe an Sorgfaltspflichten mit sich, die umzusetzen sind. Also sprich die

Präventionsmaßnahmen, Abhilfemaßnahmen, Beschwerdeverfahren des Einzelnen, ein entsprechendes Risikomanagement, was eine Überwachung gewährleistet. Da hängen noch ein paar andere Themen dran. Ich muss in der Lage sein, meine Gruppe zu überwachen, um überhaupt festzustellen 'Wer gehört dazu? Wer bringt neue Lieferanten mit?'. Dieses ganze Thema Legal Entity Management muss abgedeckt werden. Das sind die grundsätzlichen Sorgfaltspflichten, die das Gesetz an sich mitbringt. Und Risikomanagement meinst du jetzt in der Hinsicht 'Was tue ich, damit ich die Umsetzung überwachen kann?' oder was genau meint die Frage?

00:05:06

Jill Valentina Dessel: Genau. Der Titel meiner Masterarbeit heißt 'Sicherstellung der Einhaltung von ESG-Kriterien. Es reicht ja nicht aus, einfach den Supplier Code of Conduct den ganzen Lieferanten zu geben, die unterschreiben das und damit ist es getan. Das heißt, wie kann ich als Unternehmen wirklich sicherstellen, dass sich daran gehalten wird?

00:05:33

Christine Fleischer: Das muss man sehr differenzieren. Das muss man einmal nach innen richten, Richtung eigene Maßnahmen im Unternehmen. Also was muss ich tun als Unternehmen, damit es bei mir im Unternehmen umgesetzt wird? Das ist die Perspektive aus Gruppen-Sicht. Ich als Konzernmutter, die betroffen bin, muss für meine Tochtergesellschaften, die gegebenenfalls nicht selber betroffen sind, aber in den eigenen Geschäftsbereich fallen, eine Überwachung einziehen. Das heißt, ich muss in irgendeiner Form kontrollieren, ob die die Maßnahmen umsetzen. Gucken die sich wirklich ihre Lieferanten an, befolgen die letztendlich das was, was die Gruppen-Policy vorgibt in dieser Hinsicht? Das ist das eine Thema.

00:06:18

Christine Fleischer: Dann muss ich das nach außen hin für meine Lieferanten machen. Das heißt, das ist risikobasiert. Dafür gibt es eine Risikoanalyse. Sprich ich mache eine Risikoanalyse über meine Lieferanten, finde raus, welche davon tendenziell ein höheres Risiko haben als andere und reagiere dann mit entsprechenden Maßnahmen darauf.

00:06:36

Christine Fleischer: Diese Präventionsmaßnahmen sind das, was im Moment bei den meisten Unternehmen noch in weiter Ferne ist, dadurch, dass diese

Risikoanalyse noch nicht stattgefunden hat. Das ist so ein bisschen das Henne-Ei-Problem. Dadurch, dass die Datenlage in vielen Unternehmen so schlecht ist und es wahnsinnig schwierig ist, eine differenzierte Risikoanalyse zu machen, fällt es ihnen auch schwer, risikobehaftete Lieferanten zu identifizieren. Und die bräuchte man aber, um festzustellen, welche Maßnahmen helfen würden. Denn man muss die Präventionsmaßnahmen auf konkrete Risiken münzen.

00:07:07

Christine Fleischer: Ich kann nicht alles mit einem Code of Conduct erschlagen. Ich kann aber auch nicht alles mit Schulungen erschlagen und ich kann nicht alles mit vor-Ort Audits erschlagen. Das muss zueinander passen. Das hat etwas damit zu tun 'Wie schwerwiegend sind die Verletzungen? Habe ich einen Einfluss auf die Risiken, die da entstehen? Kann ich überhaupt irgendwas daran tun? Wie groß ist der Lieferant? Wie strategisch wichtig ist eine Lieferanten-Beziehung? Was konkret ist es überhaupt für ein Risiko?'. Ich muss auf eine Diskriminierung anders reagieren als auf Kinderarbeit, oder eine Bodenverunreinigung. Dadurch, dass die Kombinationsmöglichkeiten sehr vielschichtig sind, je nachdem, was für ein Lieferant es ist, was für ein Risikoverletzung es ist, was ich letztendlich selber für einen Einfluss darauf habe, muss die Präventionsmaßnahme oder die Abhilfemaßnahme darauf passen. Das ist schwierig auf dem weißen Blatt Papier zu machen. Dafür muss man zuerst wissen, was das konkrete Problem des Unternehmens ist. Und dafür muss diese Risikoanalyse stattgefunden haben.

00:08:03

Christine Fleischer: Das ist aktuell noch etwas, wo wir uns vielerorts sehr schwer tun. Deswegen sind Präventionsmaßnahmen in der Praxis beziehungsweise auf den Projekten aktuell noch Zukunftsmusik, weil die Grundlage noch gar nicht ganz klar ist. Möglichkeiten gibt es viele. Nur wie gesagt, es gezielt umzusetzen und zu sagen, was in der Praxis bei Lieferanten funktioniert, da sind wir vielerorts noch nicht.

00:08:28

Jill Valentina Dessel: Siehst du Potenzial in Technologien wie Blockchain, um die Lieferkette besser zu überwachen?

00:08:36

Christine Fleischer: Blockchain ist so ein großes Wort. Ja, ich sehe schon durchaus generell bei der IT eine große Chance zu helfen und zu überwachen, sicherlich auch mit KI und Blockchain und Data Lakes. Auf der anderen Seite ist es immer

ein Stück Mensch gemacht. Es sind Menschen, die die wirkliche Überwachung letztendlich durchführen müssen. Ich glaube, dass es nur eine technische Unterstützung sein kann, aber es ist eine Einzelfallentscheidung, wie damit umzugehen ist. Das Lieferkettengesetz wird nur dann funktionieren, wenn Leute hingucken und nicht, wenn der Rechner hinguckt.

00:09:20

Christine Fleischer: Denn genau das ist das Problem: Wir haben so viele Gesetze und letztendlich ist alles irgendwo ein Stück weit reguliert. Das scheint aber nicht auszureichen, um so etwas auszumerzen. Ich fürchte, es wird nur dann funktionieren, wenn Unternehmen dieser Verpflichtung wirklich nachkommen wollen und das mit Herzblut tun und sagen 'Wir gucken auch hin und versuchen es nicht irgendwie durch eine KI hin rechnen zu lassen, damit es gerade so passt.' Es muss wirklich einer hingucken und reagieren, wenn etwas passiert. Das wird aus meiner Sicht mit Blockchain und wie das alles heißt, nur bedingt funktionieren. Es muss eine unterstützende Maßnahme geben. Dafür ist es ansonsten viel zu groß und viel zu komplex. Das kriegt man mit einer Exceltabelle nicht hin. Aber am Ende muss es ein Mensch sein, der es hinterher überwacht und der reagiert.

00:10:12

Jill Valentina Dessel: Verstehe. Wo siehst du Herausforderungen bei der Umsetzung der ganzen Maßnahmen, sowohl präventiv als auch nach der Risikoanalyse? Und wenn du mittelständische Unternehmen mit großen Unternehmen vergleichst, siehst du da Unterschiede?

00:10:29

Christine Fleischer: Bei den Präventionsmaßnahmen?

00:10:32

Jill Valentina Dessel: Generell bei der Umsetzung aller Maßnahmen.

00:10:35

Christine Fleischer: Okay, bei der generellen Umsetzung. Ich glaube, dass ein Mittelständler eine größere Chance hat, es ein bisschen hemdsärmeliger anzugehen, ausgehend von der schieren Menge der Daten. Ein Mittelständler hat weniger Lieferanten und einen kleineren eigenen Geschäftsbereich. Je kleiner der eigene Geschäftsbereich ist, desto einfacher kann ich das Ganze händeln und desto wahrscheinlicher ist die Excel-Lösung.

00:11:08

Christine Fleischer: Das ist bei einem Großkonzern nicht machbar, alleine durch den Multiplikator. Nehmen wir mal an, jedes Unternehmen hat ungefähr 1000 Lieferanten. Wenn ich die jetzt mal 800 Beteiligungen rechne, kommt da etwas anderes raus, als wenn ich das mal acht Beteiligungen rechne. Also dieser Multiplikator der Beteiligungen des eigenen Geschäftsbereichs, macht einen großen Unterschied. Ein Großkonzern muss deutlich mehr organisieren. Das ist viel schwerer, dieses Thema richtig in den Konzern so zu integrieren, dass das hinterher fliegt und funktioniert.

00:11:48

Christine Fleischer: Da hat es ein Mittelständler leichter. Ein Mittelständler hat weniger Einfluss an vielen Stellen. Das heißt also, die großen Unternehmen haben eine deutlich größere Verantwortung aus meiner Sicht im LkSG, weil sie im Rahmen des Verursachungsbeitrags deutlich mehr einzahlen auf Risiken. Das ist beim Mittelständler nicht unbedingt so. Das steht auch in der Gesetzesbegründung vorne drin, dass die großen Unternehmen der Ansatzpunkt sind. Die großen Unternehmen sollen letztendlich in die Pflicht genommen werden und die kleinen Unternehmen eher entlastet werden sollen beziehungsweise, dass da geholfen werden soll, wie so etwas umzusetzen ist. Der Gesetzgeber hat erkannt, wo letztendlich das große Problem liegt, nämlich bei den großen Unternehmen. Da, glaube ich, ist ein Unterschied. Es ist deutlich komplexer für große als für kleine.

00:12:38

Christine Fleischer: Auf der anderen Seite: Die Mittelständler haben das Problem, dass sie häufig noch schlechter organisiert sind, was die ganze Nachverfolgung von Informationen angeht. BMW, Mercedes haben alle mittlerweile so etwas wie eine Geschäftspartner-Prüfung beziehungsweise die haben ein Third Party Risk Management. Ein Mittelständler hat das häufig nicht, weil sie es auch gar nicht gebraucht haben. Da kennt man irgendwen und mit dem macht man halt Geschäfte. Aber das steht nirgendwo in der Datenbank. Die haben ein deutlich größeres Problem überhaupt die Daten beizubringen und nachzuhalten. Für die ist das eine große Nummer.

00:13:13

Christine Fleischer: So eine Einführung verändert fundamental Prozesse und zieht sich durchs ganze Unternehmen durch. Das ist für einen Mittelständler schon ein großer Schritt, zu sagen 'Ich lasse mich darauf ein und ändere die Arbeitsweise

hin von diesem Geklügel mit > Ich kenn da jemanden <' hin zu 'Wir professionalisieren das und fragen solche Daten professionell ab und treffen vielleicht auch mal eine Entscheidung gegen einen Lieferanten, weil er bestimmte Anforderungen nicht erfüllt.'

00:13:42

Christine Fleischer: Auf der anderen Seite ist das natürlich gleichzeitig eine Chance. Wer Third Party Risk Management einführt bei sich im Unternehmen, vermeidet viele andere Risiken. Gerade in Bezug auf Ausfall bei Lieferketten, kann das durchaus ein wichtiger Beitrag sein. Wenn ich eine bessere Übersicht über meine Lieferkette habe und sagen kann, dass das einer ist, der ein finanzielles Risiko birgt. Das ist einer, der vielleicht ein Datenschutz-Thema mitbringt. Das hilft durchaus auch. Es ist ein Umdenken für die kleineren Unternehmen und für die größeren eben nicht.

00:14:22

Jill Valentina Dessel: Alles klar. Vielen Dank. Gibt es aus deiner Perspektive noch einen wichtigen Punkt, den du gerne erwähnen möchtest in Bezug auf Third Party Management oder das LkSG, den du noch nicht angesprochen hast?

00:14:35

Christine Fleischer: Ich finde, dass die beiden Themen tatsächlich sehr schön ineinandergreifen. Ich würde es eine gute Sache finden, wenn das LkSG den Anstoß dafür gibt, dass sich Unternehmen generell über Risiken mehr Gedanken machen, in jeglicher Form. Ich glaube, die Chance ist groß, genau jetzt das ganze mit einzuführen und dadurch mehrere Themen gleichzeitig zu erschlagen.

00:14:59

Christine Fleischer: Und wie gesagt, aus Beratungssicht ist es wahnsinnig spannend die beiden Themen zusammen zu betrachten, weil die sehr schön zusammenpassen und auch eben durchaus sinnvoll ist und nutzenstiftend sind.

00:15:15

Jill Valentina Dessel: Vielen Dank noch mal, Christina.

00:15:17

Christine Fleischer: Gerne.

Interview 6

Teilnehmende: Julian Kampa (Senior Manager, Risk Advisory, IT Transformation and Sustainability), Jill Valentina Dessel

Datum: 11.08.2022

Zeit: 10:30 – 10:50 Uhr

00:00:11

Jill Valentina Dessel: Kommen wir gleich zur ersten Frage: Welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmen deiner Meinung nach bei der Einführung des LkSG stellen beziehungsweise wo siehst du große Hindernisse?

00:00:22

Julian Kampa: Ich glaube, Herausforderung A ist, dass man den Risikoappetit für das Segment definieren muss und die andere Betrachtungsweise von Risiko auf Menschenrechte und Umweltthemen bezogen. Wir haben schon bei Projekten gemerkt, dass diese Betrachtungsweise von innen nach außen zu ändern nicht leicht ist für Unternehmen. Es haben uns Risiko Manager angesprochen, die meinten. 'Okay, wenn das bei uns jetzt nicht so kritisch ist, ist es aber nicht schlimm, oder?'. Und das man hier betrachten sollte, dass es das nicht für das Unternehmen unbedingt ist, aber für die Umwelt oder für die Betroffenen. Das ist, glaube ich, schwer als Verständnis, weil das entgegen der eigenen Praxis läuft. Man muss immer den Risikoappetit definieren, um zu schauen, wo man tätig werden muss, und was die Grenzwertsetzung ist. Das sehe ich als schwer an, wenn man hier diese neue Betrachtungsweise gar nicht hinbekommt. Ich denke, das sind die größten Punkte.

00:01:32

Jill Valentina Dessel: Okay, danke schön. Und wenn wir jetzt über Herausforderungen beziehungsweise Hindernisse sprechen, was sind denn Chancen für die Unternehmen?

00:01:42

Julian Kampa: Ja, ich denke, die Chancen sind, dass man Transparenz schafft, wenn man es ernst meint. Also, dass man einen weiteren Risiko-Prozess oder auch ein neues Tracking einführt. Nicht nur schaut, welcher Lieferant billig und von daher relevant ist, sondern auch schaut, was die Lieferanten überhaupt machen. Können wir dahinter stehen? Ich denke, viele Unternehmen haben das in den letzten Jahren, als Marketinggag vielleicht oder auch als Greenwashing, gesagt,

dass sie bis in 40 Jahren (oder wann auch immer) klimaneutral beziehungsweise CO2-neutral werden wollen. Und das ist mit fehlendem Verständnis der Lieferkette nicht machbar. Wenn Sie es ernst meinen, können sie das nutzen, die neuen Prozesse und neuen Management Governance Streams auch darauf zu verwenden.

00:02:37

Jill Valentina Dessel: Danke schön. Und welche Instrumente beziehungsweise Maßnahmen empfehlst du den Unternehmen, um sich auf die Einführung des LkSG vorzubereiten?

00:02:47

Julian Kampa: Grundlegend legen wir den Fokus auf die Risikoanalyse. Es war bisher immer auf die direkten Lieferanten und auf die eigenen Operations bezogen, dass man versteht, wo man steht. Und wenn man es ernst meint, kann man ein ganz gutes Profil gewinnen. Und dass man ableitet, was man als nächsten Schritt tun möchte. Es gibt die Abhilfemaßnahmen und präventive Maßnahmen, die man sich überlegen muss. Man muss aber auch schauen, wie man mit Lieferanten umgehen will, wenn man weiß, dass es dort Fehler gibt. Es ist Hintergrund des Gesetzes, dass man nicht sofort 'Okay, tschüss.' sagt, sondern schaut, was man machen kann als Verbund, um es zu verbessern das Thema. Das kenne ich aus anderen Kontexten, auch im Automobilbereich, zum Beispiel mit Cyber Security. Wenn man das nicht im Verbund denkt, sondern nur auf sich selber schaut, kann man relativ wenig bewirken. Aber wenn man miteinander kooperiert und arbeitet, kann man sehr schnell sehr gute Ergebnisse erzielen. Und das wäre auch beim Bereich so für mich.

00:03:57

Jill Valentina Dessel: Das klingt nach sehr vielen Maßnahmen, die man einleiten kann. Welche Hindernisse siehst du bei der Implementierung der Maßnahmen?

00:04:06

Julian Kampa: Ich denke, wie alles im Risikomanagement, das kostet Geld. Es ist nicht direkt ein Treiber, um Wertschöpfung zu verkaufen. Wir merken schon, dass viele Unternehmen einfach nur das Mindestmaß machen wollen, weil es oft Compliance getrieben ist. Egal wie grün und nachhaltig man sich ausdrückt auf der eigenen Webseite, es ernst zu meinen, ist, glaube ich, die große Herausforderung, weil das ein Aufwand an Zeit und Geld ist.

00:04:41

Jill Valentina Dessel: Und siehst du Potential in technologischen Innovationen, wie Blockchain beispielsweise, um die Lieferkette transparenter zu gestalten?

00:04:51

Julian Kampa: Ja, absolut. In der Theorie natürlich. Ich bin schon etwas länger dabei. Das Thema ist immer wieder aufgebracht worden. Nur bisher ist in vielen Kontexten aktuell noch nicht viel passiert. Die Transparenz ist sehr gering und von daher gibt es Potenzial. Ich weiß nicht wann. Und da ist auch die Frage wieder, an das von eben anknüpfend, wie viel man da reinstecken will an Aufwand, Hirnschmalz und Geld. Und da bin ich skeptisch gerade.

00:05:23

Jill Valentina Dessel: Okay. Gibt es aus deiner Perspektive noch einen wichtigen Punkt in Bezug auf Third Party Management oder auch generell auf die Vorbereitung auf das LkSG, den du noch nicht angesprochen hast in dem Interview?

00:05:38

Julian Kampa: Ja, ich denke, man muss wirklich schauen, dass man das alles systemisch sieht. Beim Third Party Management hat man das Problem, dass es verschiedene Sachen gibt, die man machen will. Und es gibt eigentlich auch Effizienzen und Synergien, die vielleicht nicht bedacht werden. Man kann Lieferanten schnell verprellen, wenn man die zum Dritten Mal im Jahr anschreibt mit einem anderen Thema, statt es zu konsolidieren und gemeinsam durchzuspielen. Und ich weiß auch von uns, dass wir Projekte bei Großkunden begleiten, zum Thema Cyber, zum Thema Compliance, zum Thema Menschenrechte oder Nachhaltigkeit und nicht unbedingt immer die gleichen Leute miteinander sprechen von uns mit dem Kunden. Da kommt wahrscheinlich relativ oft die gleiche Ansprache von verschiedenen Teilnehmenden hat. Ich denke, das ist eine Herausforderung, für uns auch.

00:06:38

Jill Valentina Dessel: Meinst du für euch als Berater oder für die Unternehmen?

00:06:43

Julian Kampa: Für uns - Third Party Risk Management, Service Dienstleister, Financial Services, Berater allgemein. Ich denke da kommen sehr viele Menschen zusammen mit verschiedenen Agendas. Das gilt es zu vereinheitlichen. Man

könnte, glaube ich, viele Sachen synergetischer gestalten. Da fehlen oft die Übersicht und die Transparenz darüber, was es alles im Party Management gibt. Von daher gibt es eine Menge, was man vereinheitlichen oder vereinfachen könnte.

00:07:39

Jill Valentina Dessel: Okay, sehr spannend. Vielen Dank nochmal, dass du die Zeit genommen hast.

00:07:43

Julian Kampa: Gerne. Viel Erfolg dir.

00:07:45

Jill Valentina Dessel: Danke schön.

00:07:46

Julian Kampa: Und bis bald hoffentlich.

Interview 7

Teilnehmende: Anton David Schweizer (Director, Risk Advisory, Third Party Risk Management), Jill Valentina Dessel

Datum: 11.08.2022

Zeit: 13:00 – 13:30 Uhr

00:00:16

Speaker 1: Fangen wir an mit der ersten Frage: Mit welchen Herausforderungen beziehungsweise Hindernissen werden die Unternehmen kämpfen, wenn sie sich auf das LkSG vorbereiten?

00:00:30

Speaker 2: Ich denke, die größte Herausforderung wird insbesondere sein, dass viele Unternehmen, gerade im mittelständischen Bereichen, ein Transparenz-Problem haben. Wichtig ist, dass sie erst mal wissen: Wer sind denn überhaupt alle Beteiligten in der Lieferkette? Wer ist betroffen? Wer sind dafür die Ansprechpartner? Was ist die Grundlage dafür? Ich denke, das wird so am schwierigsten sein.

00:00:52

Speaker 1: Ist das, das einzige Hindernis?

00:00:55

Speaker 2: Nein, das ist erst einmal die Thematik. Das zweite ist das Thema Datenqualität und -verfügbarkeit. Wenn Informationen darüber vorliegen, ist das meistens nur dezentral oder nicht mal digital, sondern nur in Papierform in irgendwelchen Verträgen der Fall. Also sprich der Aufbereitungsaufwand ist groß. Viele Unternehmen wird das Aufwands-Thema treffen. Wer soll das Thema federführend betreiben? Wer wird es operativ begleiten? Wer bereitet das auf? Wer trägt die Informationen zusammen? Wer übernimmt zukünftig das ganze Monitoring? Wo in der Organisation wird es verankert? Wer hat überhaupt Kapazitäten und Budget dafür, das zu treiben? Das wird mit Sicherheit einige Unternehmen vor Herausforderungen stellen.

00:01:38

Speaker 1: Siehst du da Unterschiede zwischen Mittelständlern und großen Unternehmen?

00:01:44

Speaker 2: Ja, ich denke schon, da die großen Unternehmen bezüglich solcher Programme anders aufgestellt sind. Die haben mehr Möglichkeiten. Die sind aufgrund von ihren üblicherweise schon etablierten Strukturen, gerade im Risikomanagement und im Drittparteimanagement, in der Regel anders aufgestellt. Die sind mehr auf zentrale Funktionen angewiesen. Da ist es etablierter und deswegen auch mehr gewöhnt. Deswegen kann es für Mittelständler ein Herausforderung sein: Wie schaffe ich über die Gesamtunternehmung einen zentralen Blick, wenn ansonsten das operative Geschäft oftmals noch dezentral organisiert ist? Beispielsweise in Töchtergesellschaften oder auch in Landesgesellschaften, wo die Prozesse nicht harmonisiert sind und entsprechend auch die Systeme nicht.

00:02:25

Speaker 1: Und welche Chancen siehst du für die Unternehmen, wenn sie sich auf das LkSG vorbereiten?

00:02:32

Speaker 2: Die Chancen finden sich Großteils darin, dass sie gezwungenermaßen ein bisschen aufräumen müssen. Also zum einen im Sinne von Transparenz, also dass man Transparenz schaffen muss. Welche Geschäftsbeziehungen bestehen denn überhaupt, an welcher Stelle und mit wem? Und dass man daraus den Nutzen ziehen kann, nicht nur compliant mit dem Gesetz zu sein durch verschiedene Maßnahmen, sondern dass man auch die Möglichkeit hat, durch die geschaffene Transparenz zu 'Mit wem arbeiten wir, an welcher Stelle, wie zusammen? Wo bestehen Abhängigkeiten?' zum einen Risiko zu minimieren im Bereich von Abhängigkeiten, zum anderen aber auch Synergien zu nutzen. Wenn man dann feststellt, dass man an verschiedenen Stellen vielleicht mit gleichen Drittparteien zusammenarbeitet, in verschiedenen Ländern, dass man Sachen zusammenlegt oder auf weniger strategische Geschäftspartner zurückgreift. Da ist viel Potenzial für Optimierung drin in dem ganzen Thema. Wenn man schon mal gezwungenermaßen genauer hinschauen muss auf: 'Was ist die Ausgangslage? Was ist die Basis? Wo stehen wir aktuell?' hat man eine tolle Möglichkeit, generell Risiken zu minimieren, effizienter zu werden und Prozesse zu verschlanken.

00:03:36

Speaker 1: Das klingt gut. Und wie kommt ein Unternehmen dahin? Welche

Maßnahmen, welche Instrumente kann es nutzen? Welche muss es vielleicht auch nutzen im Rahmen des LkSG?

00:03:45

Speaker 2: Also zum einen ist die ganze Organisationsstruktur dahingehend zu prüfen, inwiefern Governance-seitig das Thema aufgehoben wird. Also wer dafür verantwortlich ist beziehungsweise zu schauen (Maßnahme eins) wer im Moment das ganze Supplier Management beziehungsweise alle Drittparteien die relevant sind, verantwortet. Sprich, wie werden die aktuell gesteuert und gemanagt? Hier wäre eine Maßnahme, das zu harmonisieren, dass hier einheitliche Prozesse gelten und dass das ganze stringenter aufgesetzt wird.

00:04:17

Speaker 2: Aus Risikomanagement-Sicht ist mit Sicherheit eine Möglichkeit das ganze Risk Assessment Thema bei den Geschäftspartnern. Dies ist eine der Sorgfaltspflichten, dass man entsprechend Sachen nachhalten muss bei den Partnern, dass man generell die ganzen Third Party Risk Management Prozesse überarbeitet und überdenkt. Sprich, wie prüfen wir denn die Geschäftspartner, die wir bei uns reinholen vernünftig? An welcher Stelle im Prozess, im On-Boarding oder auch im Life Cycle, dass man da auch entsprechend Risiko basierte Entscheidungen treffen kann? Und da kann man das LKSG aufhängen, denn man muss sie sowieso reviewen. Man muss sowieso gewisse Sachen nachhalten und prüfen. Warum erweitern wir das nicht um andere Themenbereiche, damit wir ein gesamtes und transparentes Bild haben und die Risiken minimieren?

00:04:59

Speaker 2: Das Weiteren natürlich das ganze Image der Unternehmung anzugehen. Es ist im grundlegenden Interesse eines jeden Unternehmen, in seiner gesamten Wertschöpfungskette nachhaltig sein. Viele haben das in ihren eigenen Statements, dass sie nachhaltig agieren wollen, dass sie viel für ihre Mitarbeiter und die Umwelt tun wollen. Aber wenn man da wirklich aktiv Maßnahmen ergreift, die auch prominent platziert und nicht nur die Mindestanforderungen des Gesetzes umsetzt, sondern das auch in den eigenen Richtlinien verankert und vorantreibt, dass man sicherstellt, dass man in der Wertschöpfungskette selbst nachhaltig ist, dass man die richtigen Partner hat, dass da sowohl die Umwelt wie auch Menschen usw. geschont werden und gegen nichts verstößt. Ich glaube, da haben alle etwas davon. Das ist auch für das Unternehmen ein enormer Gewinn in der Selbstwahrnehmung, auch in der Außenwahrnehmung und Kommunikation,

sowohl an Attraktivität für Investoren, an Attraktivität für Geschäftspartner, Kunden, aber letztendlich aber auch am Arbeitsmarkt. Mitarbeiter sind stark interessiert daran, für Unternehmen zu arbeiten, die einen Purpose verfolgen und die positiv unterwegs sind und nicht auf Teufel komm raus kapital- und gewinnorientiert sind.

00:06:04

Speaker 1: Danke schön. Und wenn sie die ganzen Maßnahmen umsetzen wollen, wo siehst du da Knackpunkte und Schwierigkeiten konkret in der Praxis, wenn sie das umsetzen wollen?

00:06:17

Speaker 2: Da kommt es auch darauf an, wie der Erfahrungsstand mit dem Roll-Out von solchen Themen ist bei den Unternehmen. Wenn man das nicht schon vorher gemacht hat und vor allem die bestehenden Prozesse noch nicht zentral und harmonisiert aufgestellt sind, besteht natürlich ein gewisses Risiko, dass Unternehmen schon daran scheitern, wie sie das Thema richtig angehen. Sprich, wo fange ich an und wie verfolge ich das? Wichtig ist ein stringentes Vorgehen, mit den relevanten Schritten, dass man nichts auslässt, keine Stakeholder oder Parteien, die involviert sein müssen und dass man die Prozessschritte richtig aufsetzt. Man ist natürlich sehr stark daran versucht. Das ist gerade das Bild, das wir am Markt sehen, dass viele Tool-Anbieter sehr prominent am Markt auftreten mit angeblichen LkSG-Lösungen. Bei denen wird den Kunden suggeriert, dass sie das Plug and play mäßig installieren und dann sind sie compliant mit dem Gesetz. Das ist in der Umsetzung aber nicht realistisch. Kein Tool funktioniert am Ende des Tages so. Die ganzen Lösungen, die wir bisher gesehen haben, die wir auch betrachtet haben am Markt, noch gar nicht dahingehend, die Anforderungen des Gesetzes erfüllen. Das sind meistens alte Tools, denen der Stempel aufgedrückt, aber die gar nicht die Anforderungen erfüllen. Und wenn man sich nicht mit dem Gesetz und mit den Vorgaben entsprechend beschäftigt und dann nochmal eine Analyse fährt, was genau die Anforderungen sind und was das für Subunternehmen bedeutet, ist es extrem schwierig, sich auf der Tool-Seite entsprechende Unterstützung zu holen, weil man gar nicht genau weiß, was die Anforderungen sind.

00:07:38

Speaker 2: Also die Knackstellen sind in der Organisation zu schauen, wer verantwortlich ist, wie das ganze Thema aufgehoben werden soll und einen definierten Anforderungskatalog zu haben. Was für Anforderungen stellt das

Gesetz an uns als Unternehmen? Welche Anforderungen leiten wir daraus ab für unsere Organisation? Was muss passieren? Was müssen wir ändern? Welche Prozesse, welche toolseitigen Themen gibt es? Was muss im People Umfeld geschehen? Daraus abgeleitet die Maßnahmen umzusetzen. Wie machen wir ein Rollout? Was kann hierbei prozesseitig und toolseitig unterstützen? Wie kann das mit anderen Themen funktionieren und wie kann man es einbetten? So ein ganzes Thema, wie das LkSG, funktioniert nur, wenn es in bestehende Unternehmensprozesse eingebettet wird. Und in dem Fall von LkSG sind es sowohl interne Operations, aber auch externe. Es muss in bestehende HR-Prozesse etabliert werden. Es muss in Sourcing-Prozesse etabliert werden, in Risikomanagement-Prozesse, Contract Management-Prozesse, also einen hohen Schwung an Themen und in der Umsetzung ist das Risiko. Wenn sich jemand nicht damit auskennt und den Anfang falsch macht, kann es sein, dass man viele Monate verliert, am Ende kein vernünftiges Ergebnis hat, nicht compliant ist und dann das ganze Thema nochmal aufrollen muss. Das macht es in der Regel deutlich schwieriger als, wenn man am Anfang das Thema vernünftig aufsetzt und dann umsetzt.

00:08:51

Speaker 1: Danke schön. Apropos Technologie, siehst du Potenzial in Technologien wie Blockchain, um beispielsweise die Lieferkette transparenter zu gestalten und nachzuvollziehen, wann wo welches Produkt war?

00:09:04

Speaker 2: Ja, das ist mit Sicherheit eine Möglichkeit, insbesondere im direkten Einkauf mit Lieferanten, die physische Produkte liefern. Da ist es auf jeden Fall eine Möglichkeit, das Thema stringenter und transparenter zu gestalten.

00:09:22

Speaker 2: Man muss aber auch bedenken, dass wir noch andere Faktoren haben, die nicht rein auf die Supply Chain gehen, die nur auf das Drumherum gehen und auf die Lieferanten selber. Also man kann zwar verfolgen, an welcher Stelle das Produkt war, wo es hergestellt wurde und produziert wurde über solche Möglichkeiten. Man kann aber noch nicht darüber erkennen oder sichtbar machen, unter welchen Umständen und in welchen Rahmenbedingungen das Ganze stattgefunden hat. Also man kann zum Beispiel sehen, dass die Rohmaterialien irgendwo aus einer Mine in Mittelasien kamen. Das kann man nachverfolgen. Dann kann man eine Indikation daraus ableiten, was für Umweltbedingungen da waren.

Man kann aber nicht ableiten, zum Beispiel unter welchen Arbeitsbedingungen die Mitarbeiter vor Ort, die das Rohmaterial gewonnen haben, gearbeitet haben und ob alles eingehalten wurde. Sprich, ob die vernünftig bezahlt wurden, ob ein Mindestalter eingehalten wurde etc. Deswegen ist es mit Sicherheit eine Möglichkeit, aber es ist keine ausschließende Möglichkeit, das exklusiv darüber abzubilden. Das ist bei den physischen Produkten.

00:10:18

Speaker 2: Bei Dienstleistungs-Thematiken ist es noch deutlich schwieriger, weil das auf Dienstleistungen abzielt und hier insbesondere Dienstleistungen, die man nicht direkt in Tier-1 betrachtet, die nicht nur in die Unternehmung und die Produkte selbst einfließen, sondern auch sämtliche begleitende Dienstleistungen. Da fallen auch Themen drunter, wie Wachschutz, Küchenpersonal, dass zum Beispiel in einer Kantine arbeitet in irgendwelchen Landesgesellschaften, Reinigungsarbeiten, Reinigungskräfte. Gerade aus Menschenrechts-Sicht ist es ein großes Thema, weil Mindestlöhne in der Regel schwieriger sind und Arbeitsbedingungen nicht so gut. Das nachzuhalten bei den Lieferanten und in deren Sub-Ketten wird ganz schön herausfordernd.

00:11:03

Speaker 1: Vielen Dank. Zur letzten Frage: Siehst du irgendwelche Unterschiede in der Automotive Branche? Müssen die andere Sachen noch mehr ins Auge nehmen? Ist das alles zwischen den Branchen gleich?

00:11:17

Speaker 2: Nein. Mit Sicherheit sind die Anforderungen noch mal anders. Das ist ein bisschen historisch bedingt. In anderen Themengebieten sind manche Industrien deutlich regulierter als andere. Gerade für die Automobilbranche ist das LkSG ein Thema, weil hier viele Produkte einfließen und auch Rohstoffe, die interessant sind für das ganze Thema, wie die Rohstoffe gewonnen werden, wo die Sachen herkommen. Insbesondere in Richtung E-Automobilität, wo alles noch viel mehr in das Thema geht, mit den Batterien und die Materialien, die für die Batterien gebraucht werden, die teilweise unter kritischen Umständen abgebaut werden, zum einen aus Umweltsicht, aber auch aus menschenrechtlicher Sicht. Was das für Arbeitsbedingungen sind. Da das immer mehr wird und daher auch der Wettbewerb zukünftig sehr stark steigen wird, weil die Ressourcen die verfügbar sind dafür, limitiert sind, wird der Kampf darum deutlich stärker und

intensiver. Da wird natürlich auch der Preis ein Thema. Es geht um Schnelligkeit und Verfügbarkeit.

00:12:24

Speaker 2: In der Regel kommt es nicht bei den Mitarbeitern vor Ort an. Das könnte natürlich Auswirkungen haben und auch generell das Thema andere Materialien. Ich glaube, daher sind die Automobilhersteller noch mehr gefordert, weil die stark abhängig sind davon. Bei den Materialien, die einfließen in die Produkte, ist es in der Regel nicht klar, wo die herkommen.

00:12:46

Speaker 2: Das stellt einen Unterschied dar, beispielsweise zu Kunden aus dem Bankensektor. Die haben zwar einen starken regulatorischen Druck im Datenschutz-Umfeld, aber nicht unbedingt auf menschenrechtlicher Sicht Themen haben, weil die Wertschöpfungsketten komplett anders sind und die Produkte anders sind.

00:13:02

Speaker 2: Deswegen haben Automobilhersteller mit physischem Produkten, die auch Rohstoffe verwenden, mit Sicherheit noch mal ein anderes Thema, weil gleichzeitig natürlich ein hoher Preisdruck herrscht. Viele wollen das Gleiche. Man darf nicht zu teuer werden. Die Bereitschaft ist nicht so hoch dafür. Und deswegen muss man hier ein gutes Mittel finden, aus nachhaltig agieren, die richtigen Partner finden vor Ort und das Ganze aber auch noch einigermaßen bezahlbar zu machen, um profitabel zu sein.

00:13:27

Speaker 1: Vielen Dank. Gibt es noch einen Punkt, den du gerne erwähnen möchtest, den ich berücksichtigen sollte, wenn ich die Handlungsempfehlungen entwickle?

00:13:36

Speaker 2: Nein, eigentlich nur die Empfehlung, dass, wie bei vielen Themen, das A und O, wie erfolgreich das Thema etabliert wird in der Unternehmung, die Vorbereitung ist und das grundsätzliche Herangehen. Also je detaillierter man die Planung macht und je besser man das initial aufsetzt, desto besser funktioniert es auch. Das ist ein Thema, welches nicht nur als Pflicht betrachtet werden sollte, dass es Vorgabe ist vom Gesetzgeber, die erfüllt werden sollte. Das ist eine tolle

Möglichkeit, das Gesetz als Anlass zu nehmen, das auch in den Grundregeln des Unternehmens zu verankern und sich entsprechend aufzustellen.

00:14:11

Speaker 2: Die Historie des Gesetzes kommt daher, dass das Ganze begonnen hat mit einer möglichen Selbstverpflichtung der Unternehmen, die sich selber dazu verpflichten sollten, das Ganze umzusetzen. Da die Response aber so gering war, dass der Gesetzgeber sich genötigt gefühlt hat, ein Gesetz daraus zu machen, zeigt das den Bedarf und die Wichtigkeit des Themas, die ich absolut unterstütze und gut finde. Deswegen: Das Thema wirklich nicht nur halbherzig zu betrachten, sondern ganzherzig die Chance zu nutzen, zu verankern in den eigenen Policies, die man für die Mitarbeiter rausgibt, einen eigenen Code of Conduct und den entsprechend weiterzugeben an seine Supplier, über den Supplier Code of Conduct, ist eine tolle Möglichkeit und wenn man es schon nicht freiwillig macht, sollte man zumindest den gesetzlichen Anstoß nutzen, um es dann wenigstens jetzt richtig zu machen, weil man da glaube ich noch mal einen deutlich größeren Impact hat. Nicht nur für sich, seine Mitarbeiter und die Kunden, sondern auch für seine ganzen Lieferanten, die ja letztendlich auch mit dranhängen.

00:15:04

Speaker 1: Vielen Dank, Anton.

Interview 8

Teilnehmende: Anonym (Director, Risk Advisory, Compliance), Jill Valentina Dessel

Datum: 11.08.2022

Zeit: 14:40 – 15:00 Uhr

00:00:00

Jill Valentina Dessel: Welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmen deiner Meinung nach bei der Vorbereitung auf die Einführung des LkSG stellen beziehungsweise wo siehst du große Hindernisse?

00:00:12

Anonym: Eine Herausforderung ist sicherlich zum einen die Kurzfristigkeit bei der Umsetzung und zum anderen braucht man die Daten. Das ist zumindest das, was wir mitbekommen. Es wird anfangs immer vermutet, dass man die Daten irgendwo hat, bis man anfängt, sie zu suchen. Dann merkt man 'Oh, wir haben hier glaube ich, ein Thema'. Darauf wird, glaube ich, aktuell noch zu wenig Wert gelegt und das wird unterschätzt. Das ist sicherlich eine der Herausforderungen, die damit einhergeht. Und dann erst mal die Daten alle zu sammeln über die Lieferanten im eigenen Geschäftsbereich, um die auswerten zu können. Und dann sicherlich die Methodik, um eine handelbare Masse zu identifizieren, die ich mir genauer anschauen muss, weil es einfach die schiere Menge ist, die schon herausfordernd ist.

00:01:05

Jill Valentina Dessel: Und siehst du da Unterschiede zwischen Mittelständlern und sehr großen Unternehmen?

00:01:14

Anonym: Unterschiede gibt es da sicherlich. Die Mittelständler sind aber manchmal tatsächlich besser aufgestellt als man meint und besser organisiert und strukturiert. Andererseits haben sie natürlich weniger Lieferanten. Ich glaube, grundsätzlich kann man bei allen festhalten, dass die meisten ein Thema haben mit Tools, die alle Informationen zusammenbringen. Das ist das, wo es bei den meisten noch krankt, um direkt loslegen zu können. Das heißt, vieles muss aktuell zusammengeführt werden. Viele Bereiche müssen miteinander sprechen und sich damit auseinandersetzen, wer welche Daten oder Informationen hat. Und sie müssen das zusammenzuführen und jemanden benennen, der das zentral

verantwortet. Diesen Umgang mit all diesen Daten und der Umsetzung des LkSG, weil es halt eben so ein Schnittstellen Thema ist, nicht nur bei uns, sondern ja auch auf Kundenseite.

00:02:12

Jill Valentina Dessel: Okay. Das klingt nach recht vielen Herausforderungen. Und welche Chancen siehst du, wenn sie das alles umsetzen? Gibt es da vielleicht auch Synergieeffekte?

00:02:27

Anonym: Wenn ich von der Compliance-Seite her drauf schaue, ist die Chance natürlich Compliance-Risiken zu erkennen oder vielleicht auch tatsächlich dadurch Fälle zu entdecken, in denen es in der Vergangenheit zu Themen kam, was eben durch das LkSG jetzt hochgebracht wird, also hinsichtlich Menschenrechte oder ähnliches. Also wenn es da Vorfälle in der Vergangenheit gab, werde ich es damit jetzt merken. Ich werde aber auch merken, an welchen Stellen ein Risiko besteht, dass da etwas künftig passiert und Verstöße kommen können. Dann kann man entsprechend gegenwirken und proaktiv Schaden vom Unternehmen abwenden, aber auch Menschen schützen. Das sind die unterschiedlichen Sichtweisen beim LkSG. Die Besonderheit im Vergleich zu vielen anderen Vorgaben ist, dass der Blickwinkel nicht nur Richtung was könnte mir als Unternehmen passieren das ganze betrifft, sondern auch was ist mit den Betroffenen? Diese zu schützen und im Zweifel wirklich das Menschenleben (etwas wichtigeres gibt es eigentlich auch tatsächlich gar nicht). Von daher ist das ein ganz anderes Ausmaß, eine ganz andere Dimension, die damit einhergeht.

00:03:42

Anonym: Wenn ich jetzt mal noch so überlege. Was sicherlich auch ein Vorteil ist, wenn man von der Compliance-Perspektive ein bisschen weggeht, dass ich mir insgesamt mal Gedanken machen dazu: 'Was habe ich eigentlich für Daten? Wie kann ich Dinge zusammenführen? Und dann eben, wie du auch vorhin schon kurz angesprochen hast, Synergien zu heben. Kann ich gleiche Systeme nutzen? Kann ich fünf Systeme vielleicht zu einem zusammenführen? Ich erkenne vielleicht auch dadurch, dass ich die ganzen Daten anders strukturiere, dass ich an der einen oder anderen Stelle gewisse Ineffizienzen habe, dass ich an bestimmten Stellen den Preis noch mal verhandeln kann. Also vielleicht ganz andere Dinge, die damit hochkommen, weil ich Daten zu den Lieferanten zusammenziehe und eine Vergleichsbasis schaffe. Das ist ein Nebeneffekt, den man dadurch hat.

00:04:33

Jill Valentina Dessel: Du hattest gerade Tools angesprochen. Siehst du Potenzial in neuen Technologien wie beispielsweise Blockchain, um Compliance entlang der Lieferkette sicherzustellen?

00:04:48

Anonym: Ja, es gibt sicherlich Einsatzmöglichkeiten. Dafür bin ich nicht die Expertin dafür ehrlicherweise. Ich glaube das ist, wie bei vielen Themen, immer zuerst mal ein Hype und man denkt sich, da muss irgendwas möglich sein und damit kann man doch sicherlich irgendwie arbeiten. Ich glaube, an vielen Stellen sind wir aber noch ein gutes Stück entfernt, weil die Basics noch an vielen Stellen fehlen, die ich eigentlich angehen muss, bevor ich mir Gedanken machen kann, wie ich neue Technologien einsetzen kann. Aber sicherlich, ja, für die Zukunft ist das bestimmt auch eine Möglichkeit.

00:05:23

Jill Valentina Dessel: Und die Basics wären an der Stelle für dich was genau?

00:05:28

Anonym: Erst einmal Klarheit darüber zu bekommen: Wen habe ich eigentlich als Lieferant? Was ist das für jemand? Was habe ich für Informationen zu dem? Und dann auch eine bewusste Entscheidung zu treffen dazu: Will ich weiterhin die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten, weil das Ergebnis 'alles gut' ist, nachdem ich ihn analysiert habe oder mich bewusst vielleicht von manchen trennen möchte, weil gewisse Dinge sichtbar werden. Das ist sicherlich der erste Schritt, der erst mal gegangen werden muss.

00:05:55

Jill Valentina Dessel: Vielen Dank. Siehst du irgendwelche Besonderheiten in Bezug auf die Automotive Branche oder gelten diese Chancen und Risiken für alle Branchen?

00:06:08

Anonym: Also ich glaube es gilt für alle Branchen. Ich glaube im Automotive Umfeld ist das, was ich so mitbekomme: Wir haben in Deutschland natürlich eine gewisse Besonderheit, weil wir sehr viele OEMs haben. Die haben unfassbar viele Lieferanten. Also allein die Menge ist eine extreme Herausforderung.

00:06:29

Anonym: Ansonsten sind die Herausforderungen sicherlich auch in allen anderen

Sektoren vergleichbar. Es kommt immer darauf an, welche Produkte ich habe und wie ich vom Konzern aufgestellt bin. Das muss jetzt nicht zwingend mit der Automotive Welt zu tun haben, sondern man hat immer die Überlegung: Welche Materialien setze ich ein? Wo kommen die eigentlich her? Wie international bin ich aufgestellt? Aus welchen Ländern bekomme ich Zulieferungen oder Material etc.? Wo habe ich Niederlassungen oder Produktionsstätten? Das ist entscheidend. Das trifft im Zweifel jede Branche nur in unterschiedlichen Facetten, dann halt je nach Geschäftsmodell und Geschäftsbetrieb.

00:07:13

Jill Valentina Dessel: Gibt es für dich noch wichtige Punkte zu erwähnen in Bezug auf Compliance, das LkSG, die Lieferketten, die ich beim Entwurf meiner Handlungsempfehlungen berücksichtigen sollte?

00:07:26

Anonym: Beim Entwurf deiner Handlungsempfehlungen. Ich muss mal kurz drüber nachdenken. Wir hatten ja das eine oder andere auch schon angesprochen. Also ich glaube tatsächlich sollte man nicht mehr lange warten, wenn man nicht schon etwas unternommen hat. Das würde ich schon empfehlen, weil die Thematik nicht wirklich simpel ist. Sie ist nicht trivial und hat viele verschiedenste Facetten. Es ist eine Art der Herangehensweise, gerade um zum Beispiel die Risiken zu identifizieren, die mich als Unternehmen, als eigener Geschäftsbereich betreffen, als auch die Lieferanten, die ich bisher so im Unternehmen eigentlich nicht angewendet habe.

00:08:08

Anonym: Deswegen würde ich immer empfehlen, einen Austausch zu anderen Unternehmen zu suchen, zu Netzwerken, im Zweifel auch mit Beratern zu sprechen. Damit meine ich nicht zwingend, immer ein Projekt gleich zu machen. Aber wir sind auch immer offen für einen Austausch, um sich wirklich mal hinsichtlich möglicher Methoden auszutauschen. Ich glaube, dadurch gewinnen immer alle Seiten, um einen möglichst für sich passenden und umfassenden Ansatz zu finden.

00:08:35

Jill Valentina Dessel: Super. Dann danke ich dir für das interessante Gespräch. Ich kann dich gerne auf dem Laufen halten, wenn meine Handlungsempfehlungen fertig sind.

00:08:42

Anonym: Ja, total gerne. Ich bin gespannt. Ich finde sehr spannendes Thema, was du dir rausgesucht hast, also sehr gut.