

Nachhaltige Lieferketten gestalten

Risikoanalyse nach den Anforderungen des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes

Die Gestaltung von Lieferketten hat zahlreiche Implikationen für die Nachhaltigkeit von Unternehmensprozessen. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz soll hier einen positiven Beitrag leisten. Durch die Anwendung der Risikoanalyse werden Unternehmen in die Lage versetzt, das Gesetz konsequent umzusetzen.

Von Livia Buttker, Hannes Rössel und Frank Ebinger

1 Einleitung

Die Risikoanalyse stellt den Kern des in Deutschland neu in Kraft tretenden Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes dar. Eine angemessene Durchführung liegt im Ermessen der Unternehmen, was allerdings Freiräume bei der Analyse und Interpretation von menschenrechtlichen Risiken in der Lieferkette eröffnet. Für die erfolgreiche Implementierung der gesetzlich geforderten Risikoanalyse benötigen Unternehmen eine Orientierung und systematische Handlungsempfehlungen.

Die Forderung an Unternehmen, Menschenrechte in ihrem eigenen Betrieb und entlang ihrer Lieferkette zu achten, erreicht mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) eine neue Stufe der Lieferkettentransparenz. Unternehmen werden in die Pflicht genommen, im Zusammenhang ihrer Geschäftstätigkeiten genauer hinzusehen, einzuschätzen und darüber zu berichten. Das Gesetz stellt einen risikobasierten Ansatz in den Mittelpunkt, indem Unternehmen ihrer Verantwortung in der Lieferkette in Bezug auf Menschenrechte und Umwelt durch die Implementierung von risikominimierenden Maßnahmen, sogenannten Sorgfaltspflichten, nachkommen (Deutscher Bundestag 2021). Das Gesetz tritt am 1. Januar 2023 in Kraft und gilt zunächst für Unternehmen ab 3.000 Mitarbeiter/innen. Ab dem 1. Januar 2024 sollen die genannten Auflagen zusätzlich für Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiter/innen Anwendung finden.

Kernstück der gesetzlichen Sorgfaltspflichten ist die Durchführung einer Risikoanalyse. Sie dient als Grundlage für alle

weiteren Maßnahmen, insbesondere wirksame Präventions- und Abhilfemaßnahmen, weshalb eine frühzeitige und effektive Umsetzung wichtig ist (§ 5 LkSG). Ihr Zweck besteht darin, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken innerhalb des eigenen Geschäftsbereichs und gegenüber direkten Zulieferern transparent und bearbeitbar zu machen. Für ihre Implementierung hat der Gesetzgeber den Unternehmen einen Ermessensspielraum offengelassen, um geeignete Methoden der Informationsbeschaffung und der Bewertung je nach Risiko, Branche und Region wählen zu können (Deutscher Bundestag 2021). Das Gesetz geht von einer Bemühenspflicht aus, die darauf abzielt, dass sich kein Risiko verwirklicht. Was als ein Entgegenkommen für die individuelle Unternehmenssituation angedacht ist, entpuppt sich für viele Unternehmen als eine Herausforderung, dem Bemühen angemessen und ausreichend nachzukommen. Ferner gestaltet sich die Analyse und Kontrolle bei einer hohen Anzahl von Zulieferern als äußerst schwierig. Vor dem Hintergrund möglicher Sanktionen, dass bei nicht richtiger, nicht vollständiger oder nicht rechtzeitiger Durchführung der Risikoanalyse Geldbußen bis zu 500.000 EUR – sowie bei juristischen Personen bis zu 5.000.000 EUR – verhängt werden können, gibt es obendrein Anlass zu einer sorgfältigen Umsetzung (§ 24 LkSG).

Aus den vorgenannten Gründen soll dieser Beitrag ein konzeptionelles Framework vorstellen, das bei der systematischen Identifizierung, Bewertung und Priorisierung wesentlicher menschenrechtlicher und umweltbezogener Risiken unterstützt. Das Framework wurde auf Basis von Forschungsergebnissen und der praktischen Umsetzung in einem Großunternehmen erarbeitet und dient als Orientierungsgrundlage im Dschungel heute existierender Konzepte, Systeme und Instrumente.

2 Gesetzliche Anforderungen an die Risikoanalyse

Bei der Implementierung einer Risikoanalyse sollten die gesetzlichen Vorgaben zum Umfang und Zeitpunkt der Risikoanalyse dringend beachtet werden. Sie sind in § 5 LkSG geregelt, wonach Menschenrechts- und Umweltrisiken angemessen zu ermitteln, zu bewerten und zu priorisieren sind. Die zu vermeidenden Menschenrechts- und Umweltverletzungen sind in § 2 Absatz 2 und Absatz 4 LkSG definiert und orientie-

ren sich an internationalen Konventionen. Eine Risikoanalyse gilt als angemessen, wenn sie es ermöglicht, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken in der Lieferkette zu erkennen, die ein Unternehmen selbst verursacht oder indirekt dazu beigetragen hat. Eine Priorisierung der Risiken ist vorzunehmen, wenn ermittelte Risiken aufgrund ihrer Vielzahl nicht zeitgleich adressiert werden können (Deutscher Bundestag 2021). Die Priorisierung bestimmt sich nach den in § 3 Absatz 2 LkSG geregelten Vorgaben.

Die Risikoanalyse ist mindestens einmal jährlich im eigenen Geschäftsbereich wie auch gegenüber unmittelbaren Zulieferern (Stufe 1 der Lieferkette) durchzuführen. Zusätzlich muss eine Risikoanalyse anlassbezogen erfolgen, wenn sich die Risikolage in der Lieferkette wesentlich verändert, zum Beispiel bei Einführung neuer Produkte, neuer Geschäftsfelder sowie bei anderen wesentlichen Änderungen der Risikolage wie das Eingehen eines Joint Ventures oder Veränderung der Geschäftsgrundsätze (Deutscher Bundestag 2021). Mittelbare Zulieferer (Stufe 2 bis Stufe n der Lieferkette) sind in die Risikoanalyse nur zu integrieren, wenn tatsächliche Anhaltspunkte über menschenrechtliche oder umweltbezogene Verletzungen vorliegen (sogenannte substantiierte Kenntnis, § 9 Absatz 3 LkSG).

3 Konzeptionelles Framework der Risikoanalyse

Vor dem Hintergrund der beschriebenen gesetzlichen Anforderungen, umfasst das hier vorgestellte Rahmenkonzept einer Risikoanalyse drei Schritte: Risikoidentifizierung, -bewertung und -priorisierung (siehe Abbildung 1). Nachfolgend wird das Vorgehen zu den einzelnen Schritten vorgestellt.

3.1 Risikoidentifizierung

Für eine angemessene Identifizierung der Risiken ist im Vorfeld der Anwendungsbereich der Risikoanalyse (Scope) zu klären. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass bei der Risikoidentifizierung nicht (vornehmlich) die Risiken für das Unternehmen im Fokus stehen, sondern vor allem die menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken bei potenziell Betroffenen, die in § 2 Absatz 2 und Absatz 4 LkSG genannt werden. Die Risikoanalyse umfasst diesbezüglich den gesamten eigenen Geschäftsbereich sowie mindestens sämtliche unmittelbare Zulieferer. Mit in die Analyse aufgenommen werden müssen neben konzerneigenen Tochtergesellschaften auch ausländische Produktionsstätten des eigenen Unternehmens.

In einem ersten Schritt werden hierzu Geschäfts- und Zuliefererprozesse sowie die maßgeblichen Daten der Zulieferer und des eigenen Geschäftsbereichs erhoben und in einem Mapping zusammengeführt (Risikomapping). Für eine vollständige Datenaufnahme sollten unter anderem folgende Informationen berücksichtigt werden:

- Geschäftsfelder und Branchen
- Produktkategorien
- Produktionsstandorte

- Standort- und Produktzertifizierungen
- Größe (Anzahl der Mitarbeitenden), Art des Zulieferers (Produzent, Händler, etc.)
- Position des Zulieferers in der Lieferkette (unmittelbar/mittelbar)
- Auftragsvolumen

Zumeist lassen sich diese Informationen über die verschiedenen bestehenden Informationssysteme in einer Datenbank zusammenstellen. Das Mapping der unternehmensinternen Informationen dient zum einen der Transparenz über den zu analysierenden Scope als auch zur Ermittlung potenzieller Länder- und Produktrisiken.

Um sich einen Überblick über potenzielle Risiken zu verschaffen, können insbesondere die Scorewerte von Länderrisikoindizes oder Produktrisikolisten hilfreich sein. Die Auswahl der Indizes und Listen sollte sich anhand der in § 2 Absatz 2 und Absatz 4 LkSG aufgelisteten Menschenrechts- und Umweltaspekte sowie der darin enthaltenen Länder und der Aktualität der Informationen orientieren. Zu empfehlende Indizes sind der Corruption Perception Index (Transparency International 2022), der *ITUC* Global Rights Index (ITUC 2022), der Global Slavery Index (Minderoo Foundation 2018) und der Environmental Performance Index (Yale Center for Environmental Law & Policy 2020). Für das Produktrisiko eignet sich zum Beispiel die List of Goods produced by Child Labor or Forced Labor (Bureau of International Labor Affairs 2021).

Im Rahmen der Risikoidentifizierung ist ferner externes Wissen zu konsultieren. Angereichert werden kann die Ermittlung der Risiken mit:

- Medienrecherchen aus öffentlichen Quellen (Hinweise auf Verstöße)
- Stichprobenartigen Befragungen, Selbstauskünften und Audits von Zulieferern
- Befragungen von Mitarbeitenden
- Geschäftspartnerintegritätsanalysen aus Informationsdatenbanken (wie Sanktionslisten, Handelsregister-, Gerichtsdatenbanken)
- Stakeholderdialoge mit Brancheninitiativen und Nichtregierungsorganisationen
- Hinweisen aus dem Beschwerdesystem

Hierbei handelt es sich nicht um eine abschließende Aufzählung, sondern um beispielhaft wesentliche Informationsquellen.

3.2 Risikobewertung und -priorisierung

Das Gesetz schreibt nach § 3 Abs. 2 LkSG die maßgeblichen Kriterien für die Bewertung und Priorisierung der Risiken vor, welche das Gefahrenpotenzial, die Einflussmöglichkeit und den Verursachungsbeitrag beinhalten.

Die identifizierten Risiken sollten zunächst hinsichtlich ihrer Schwere der Verletzung und Eintrittswahrscheinlichkeit (Gefahrenpotenzial) in einer Risikomatrix bewertet werden. Unter der Schwere der Verletzung ist die Zahl der tatsächlich oder potenziell betroffenen Menschen oder die Möglichkeit zur

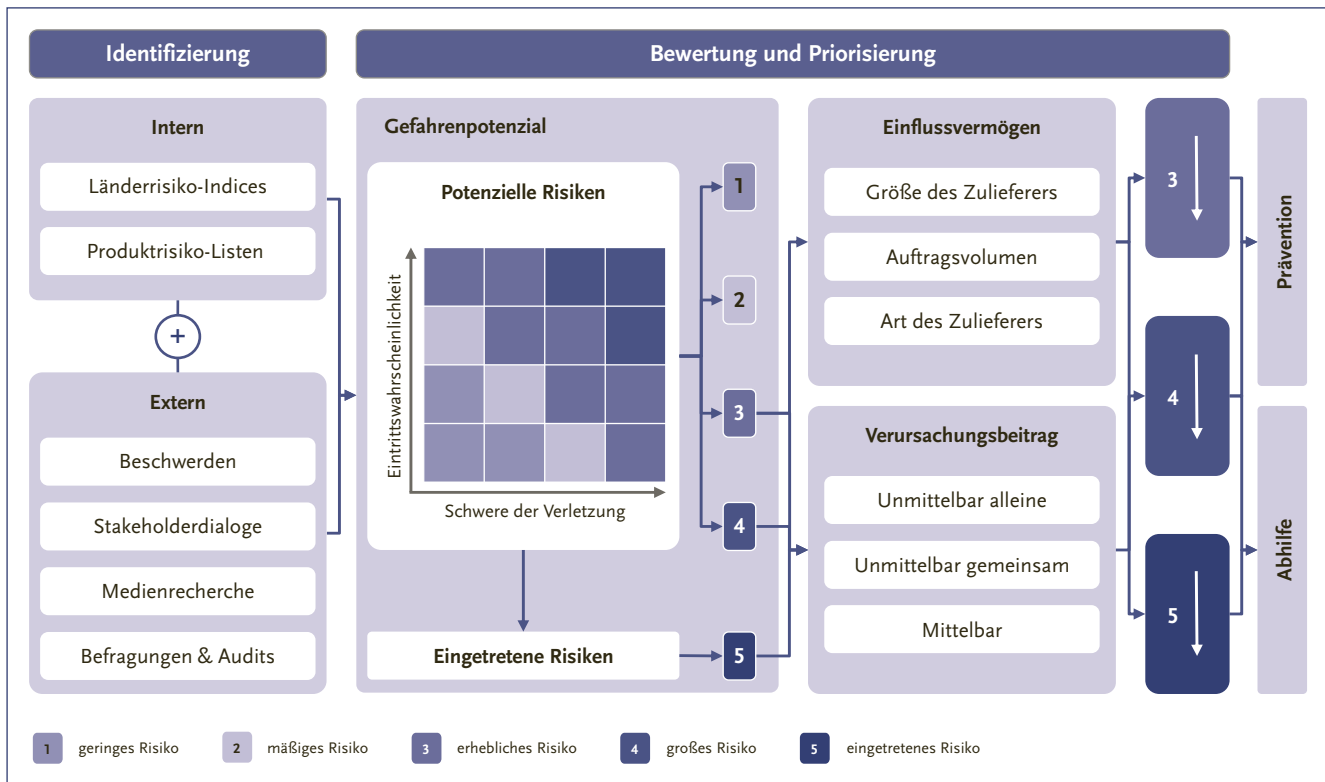


Abbildung 1: Framework zur Risikoanalyse nach dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

Quelle: Eigene Darstellung

Behebung negativer Auswirkungen zu verstehen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bemisst sich nach dem Erwartungswert, ob eine menschenrechtliche oder umweltbezogene Verletzung in einem bestimmten Zeitraum in der Zukunft eintreten könnte. Die Bewertung der Schwere der Verletzung und der Eintrittswahrscheinlichkeit kann mithilfe eines Scoring-Modells durch ein eigens entwickeltes Punktesystem vorgenommen werden, das die individuelle Unternehmens- und Risikosituation widerspiegelt.

Als Ausgangspunkt für die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit dienen beispielsweise Scorewerte verschiedener Länderindizes und Produktlisten, die inzwischen an verschiedener Stelle öffentlich zugänglich sind (vergleiche Kapitel 3.1). Da diese Indizes und Listen nicht auf einer einheitlichen Skala bewertet werden, sollten diese entsprechend der eigenen unternehmensbezogenen Punkte- beziehungsweise Bewertungslogik angepasst und jeweils in unterschiedliche Risikokategorien eingeteilt werden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt sich nach dem Maximalwert dieser Risikokategorien, da mangels Vergleichbarkeit ein hohes Einzelrisiko nicht geschmälert werden sollte. Da generelle Länder- und Produkt Risiken nur eine grobe potenzielle Einschätzung erlauben und nicht zweifelsfrei auch tatsächliche Risiken bedeuten, kann die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit durch die Berücksichtigung bestimmter Unternehmens- und Produktzertifizierungen positiv beeinflusst werden. Das heißt, je mehr nach dem LkSG einzuhaltende Menschenrechts- und Umwelt-

aspekte über Zertifizierungen sichergestellt sind, desto geringer ist die Eintrittswahrscheinlichkeit und folglich das Risiko. Darüber hinaus senken Zulieferer, die unter den Anwendungsbereich des LkSG fallen, die Eintrittswahrscheinlichkeit maßgeblich.

Zur Bestimmung der Schwere der Verletzung kann zunächst die Anzahl der potenziell betroffenen Mitarbeitenden herangezogen werden. Durch den Einbezug von externen Quellen kann das ermittelte Gefahrenpotenzial zusätzlich konkretisiert werden.

Als Ergebnis der Risikomatrix entsteht eine bewertete, potenzielle Risikoeinschätzung, die sich in unserem Modell über die Kategorien 1 bis 4 erstreckt und priorisierbar ist. Wurden bereits eingetretene Risiken ermittelt, sind diese der Risikokategorie 5 zuzuordnen und vorrangig zu behandeln.

Sind eine Vielzahl an schwerwiegenden potenziellen Risiken (Kategorie 3–4) oder bereits eingetretene Risiken (Kategorie 5) identifiziert und bewertet worden, sind diese nach ihrer Dringlichkeit innerhalb der jeweiligen Risikokategorie zu priorisieren. Die Risikokategorien 1 und 2 werden im weiteren Verlauf nicht näher betrachtet, da diese lediglich ein geringes oder mäßiges Risiko darstellen. Sie sollten aber dennoch in künftigen Risikoanalysen weiterhin betrachtet werden.

Die Priorisierung erfolgt nach § 3 Absatz 2 LkSG über die Einflussmöglichkeit, die ein Unternehmen auf die Minderung des Risikos und den Verursachungsbeitrag zum Risiko hat. Für die Bestimmung der Einflussmöglichkeit kann die Größe

des Zulieferers, das Auftragsvolumen und die Art des Zulieferers herangezogen werden. Die Größe des Zulieferers bemisst sich insbesondere nach der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter/innen. Das Auftragsvolumen wird durch den Umsatzanteil am Gesamtumsatz des Zulieferers berechnet. Die Art der Geschäftsbeziehung mit dem Zulieferer richtet sich danach, ob dieser das Produkt selbst herstellt, ein Händler ist, Beteiligungen am Zulieferunternehmen bestehen oder es sich um einen Firmenverbund handelt. Der Verursachungsbeitrag unterscheidet schließlich, ob eine menschenrechtliche oder umweltbezogene Verletzung durch das Unternehmen unmittelbar alleine (im eigenen Geschäftsbereich), unmittelbar gemeinsam mit anderen Unternehmen (eigener Geschäftsbereich in Verbindung mit anderen Unternehmen) oder mittelbar durch einen Zulieferer begangen wurde. Je nach Einflussmöglichkeit und Verursachungsbeitrag werden die schwerwiegendsten Risiken priorisiert. Von der Priorisierung ausgehend, können sodann die zu ergreifenden Präventions- und Abhilfemaßnahmen abgeleitet werden.

4 Diskussion und Fazit

Das vorgestellte Framework kontextualisiert den Grundgedanken des Gesetzes zur Durchführung der Risikoanalyse. Da das Gesetz die Anforderungen nicht immer eindeutig formuliert und viele Annahmen sowie Modelle zur Ausführung existieren, bietet das Framework einen strukturierten Vorschlag zu den dahinterliegenden Prozessen. Im Kern adressiert es die effiziente Gestaltung und Weiterentwicklung der Risikoanalyse für das nachhaltige Lieferkettenmanagement in Unternehmen und trägt zur gesetzeskonformen Erfüllung der Sorgfaltspflichten bei.

Mit Blick auf eine erleichterte Umsetzung ist eine Kombination mit digitalen Ansätzen ratsam. Grundsätzlich lohnt sich die Integration von einer mit künstlicher Intelligenz gestützten Softwarelösung, die automatisiert Informationen aus sozialen Medien und Pressemeldungen einzelnen Risikofeldern oder Zulieferern zuordnet (Grabosch et al. 2021). Auf dem Markt bieten mittlerweile einige Anbieter derartige Lösungen an (siehe hierzu auch EMAS 2022). Darüber hinaus verschaffen Visualisierungstools die notwendige Transparenz über risikobasierte Zulieferer und die entsprechenden Handlungsfelder zum Beispiel mittels Flächenkartogrammen oder Flow-Charts.

Das Gesetz gilt vorerst für Unternehmen ab einer Größe von mehr als 3.000 Mitarbeiter/innen. Indirekt sind aber alle liefernden Unternehmen betroffen, die in einer direkten Geschäftsbeziehung mit den betroffenen deutschen Unternehmen stehen. Sie haben mit einem erhöhten Informations- und Auskunftsbedarf zu rechnen. In bestimmten begründeten Verdachtsfällen, kann sich die Verpflichtung sogar auf ganze Lieferketten ausweiten. Das LkSG soll an eine künftige europäische Regelung angepasst werden, weshalb sich voraussichtlich der Adressatenkreis, die Einhaltung von Umweltvorgaben als auch die Reichweite der Sorgfaltspflichten auf mittelbare Zu-

lieferer erweitern wird. Zudem gelten auch einige ausländische Sorgfaltspflichtengesetze für in Deutschland ansässige Unternehmen und ausländische Tochterunternehmen. Es sind daher auch nationale Gesetzgebungsverfahren aus anderen Staaten in die enge Prüfung zu nehmen, ob sich hieraus etwaige Pflichten ergeben.

Literatur

- Bureau of International Labor Affairs (2021): List of Goods Produced by Child Labor or Forced Labor. www.dol.gov/agencies/ilab/reports/child-labor/list-of-goods
- Deutscher Bundestag (2021): Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. In: Deutscher Bundestag Drucksache 19/28649.
- EMAS (2022): Softwarelösungen für Ihr Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement. <https://software.emas.de/>
- Grabosch, R./Engel, C./Schönfelder, D./Thalhauser, P. (Hrsg.) (2021): Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Baden-Baden: Nomos.
- ITUC (2020): Globaler Rechtsindex 2021. www.globalrightsindex.org/de/2021
- Minderoo Foundation (2018): Global Slavery Index. www.globalslaveryindex.org/
- Transparency International (2022): Corruption Perceptions Index. www.transparency.org/en/cpi/2021
- Yale Center for Environmental Law & Policy (2020): Environmental Performance Index. <https://epi.yale.edu/>

AUTOR/INNEN + KONTAKT

Livia Buttke ist seit 2021 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am NCT tätig. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören die Implementierung unternehmerischer Sorgfaltspflichten, das Nachhaltigkeitsreporting sowie digitale Ansätze für nachhaltige Lieferketten und Bildung für nachhaltige Entwicklung.

Nuremberg Campus of Technology (NCT),
Fürther Straße 246 b, 90429 Nürnberg.
Tel.: +49 911 5880-3219,
E-Mail: livia.buttke@th-nuernberg.de

Hannes Rössel ist seit 2021 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am NCT tätig. Er forscht im Bereich Nachhaltigkeitsreporting und -management sowie an Extended Reality-Ansätzen für Nachhaltigkeits-transparenz.

Nuremberg Campus of Technology (NCT),
Fürther Straße 246 b, 90429 Nürnberg.
Tel.: +49 911 5880-3224,
E-Mail: hannes.roessel@th-nuernberg.de

Dr. Frank Ebinger ist seit 2017 Inhaber der Forschungsprofessur für Nachhaltigkeitsorientiertes Innovations- und Transformationsmanagement am NCT. Seit 2019 ist er Vorstandsmitglied des EMAS-Beirats (UGA) beim Bundesumweltministerium.

Nuremberg Campus of Technology (NCT),
Fürther Straße 246 b, 90429 Nürnberg.
Tel.: +49 911 5880-2753,
E-Mail: frank.ebinger@th-nuernberg.de

