

## Transparenzvorgaben für die Lieferkette

# Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement?

Aktives Lieferkettenmanagement, das unter anderem ökologische und soziale Nachhaltigkeit umfasst, kann globale Lieferketten resilienter, flexibler und erfolgreicher machen. Welche Herausforderungen und rechtlichen Vorgaben zur Transparenz und zum Schutz von Menschenrechten existieren in globalen Lieferketten? Von Julia Hartmann

Transparenzvorgaben für die Lieferkette verlangen Unternehmen einiges ab. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LKSG) fordert zum Beispiel, dass große Unternehmen gegen Menschenrechtsverletzungen und schwere Umweltverschmutzung bei ihren Lieferanten vorgehen. Konkret müssen Arbeitsschutzstandards eingehalten und Umweltschäden, die die menschliche Gesundheit gefährden, vermieden werden. Dazu sollen sie ein Risikomanagementsystem einführen, das das entsprechende Risikopotenzial für unmittelbare Lieferanten misst. Gegebenenfalls müssen Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Über dieses Risikomanagement, dessen Ergebnisse und eventuell eingeleitete Maßnahmen muss regelmäßig berichtet werden.

## Anforderungen an Transparenz in der Lieferkette

Die geplante „EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive“ (CSDDD) geht in einigen Bereichen über das bereits bestehende LKSG hinaus. Geplant sind hier verpflichtende Netto-Null-Emissionen in der Lieferkette, die mit den Zielen von Paris übereinstimmen. Um die Erreichung dieser Ziele zu gewährleisten, sollen sie mit den Vorstandsvergütungsmodellen verknüpft werden. Zusätzlich sind Stakeholder in die Risikomanagementprozesse einzubeziehen. Geplant ist außerdem, dass Unternehmen, die der Richtlinie nicht entsprechen, mit mindestens 5% ihres weltweiten Nettoumsatzes bestraft und von der öffentlichen Beschaffung durch EU-Mitgliedsstaaten ausgeschlossen werden. Opfer von Menschenrechts- und Umweltverstößen sollen die Möglichkeit bekommen, rechtliche Schritte einzuleiten, und Unternehmen werden zusätzliche Verpflichtungen zur Offenlegung haben (European Commission 2023).

Der Aufwand für Compliance und Berichterstattung ist entsprechend erheblich. Unternehmen müssen Projekte aufsetzen, ihre Systeme und Prozesse anpassen und sich eng mit ihren Partnern in der Lieferkette abstimmen. Stellen Sie sich beispiel-

haft das Chemieunternehmen BASF vor: Das Unternehmen hat schätzungsweise 80.000 unmittelbare Lieferanten und diese Lieferantenbasis ist außerdem ziemlich dynamisch – neue kommen dazu, andere fallen aus dem System. Viele Unternehmen empfinden es daher als eine Art Sisyphos-Arbeit, von all ihren Lieferanten jährlich zahlreiche Informationen abzufragen, die noch nicht einmal international standardisiert sind.

Allerdings managen Unternehmen ihre Lieferanten durchaus professionell, wenn es um „klassische“ Kennzahlen geht. In den IT-Systemen sind tagesaktuelle Einkaufspreise und Zahlungskonditionen ebenso hinterlegt wie Daten zur Liefertreue und Qualität. Diese IT-Systeme lassen sich relativ einfach um soziale und ökologische Kennzahlen erweitern. Die größten Anbieter für Enterprise-Resource-Planning-Systeme haben ihre Produkte schon länger um solche Bausteine erweitert. Künstliche Intelligenz, Digitalisierung und globale Vernetzung erleichtern die Möglichkeiten zu Transparenz in der Lieferkette weiterhin.

Sprich, Transparenz über die Lieferkette ist eine Herausforderung, aber sie zu meistern, ist grundsätzlich möglich.

## Transparenz ist ein Instrument zur Bekämpfung von Greenwashing

Wichtiger ist aber, sich die strategische Bedeutung der Transparenzvorgaben über Lieferketten vor Augen zu rufen, um die Tragweite und damit auch den Nutzen eines solchen Gesetzes richtig erfassen zu können.

Transparenz macht vergleichbar und ermöglicht es so, schwarze Schafe zu identifizieren. Greenwashing tritt in vielen Formen auf, aber häufig stellen Unternehmen einen einzelnen nachhaltigen Aspekt eines Angebots heraus, ohne darauf aufmerksam zu machen, dass die übrigen Teile problembehaftet sind. Greenwashing ist ein großes Problem, denn es zerstört das Vertrauen von Kunden und Konsumenten (Nyilasy et al. 2014) und behindert die nachhaltige Transformation der Wirtschaft.

Durch Transparenz wird die Öffentlichkeit in die Lage versetzt, die Nachhaltigkeit von Unternehmen zu vergleichen und sie für ihre Versprechen zur Rechenschaft zu ziehen (Bloomberg 2023). Um ein „Embarrassment“ zu vermeiden, werden sich auch diejenigen Unternehmen um den Schutz von Menschenrechten in der Lieferkette bemühen, die sich bislang eher damit zurückgehalten haben.

Für Unternehmen, die sich dagegen schon lange engagieren, bieten Transparenz und Vergleichbarkeit die Chance, sich

von ihren weniger nachhaltigen Wettbewerbern abzusetzen (Ioannou/Serafeim 2019).

## Lieferketten müssen neu gedacht werden

Zahlreichen Unternehmen mangelt es außerdem erheblich an Verständnis und Wissen darüber, welchen Nachhaltigkeitsrisiken sie in ihrer Lieferkette langfristig ausgesetzt sind.

Wie vielen Unternehmen ist aktuell bewusst, dass:

- sich der Werte ihrer Anlagen signifikant verringern könnte, weil der Klimawandel Produktionsstätten in Deutschland oder im südlichen Europa weniger attraktiv macht, was einen konkreten Wertverlust bedeutet?
- sie mit stetig steigenden Preisen für Stoffe, Chemikalien, Agrarprodukte und vielem mehr rechnen müssen, weil Anbauflächen zum Beispiel in Teilen Asiens und Afrikas aufgrund des Klimawandels unbrauchbar werden?
- ihre Lieferanten Lieferschwierigkeiten bekommen werden, weil Arbeiter/innen aus Pakistan, Indien und anderen zu heißen und zu trockenen Gegenden emigrieren?
- sich die Beschaffenheit und damit die Qualität zahlreicher Rohstoffe aufgrund des Klimawandels massiv verändern? Zum Verständnis ein Beispiel aus der Weinindustrie: Durch heißere Sommer müssen Trauben früher geerntet werden, aber dadurch fehlt ihnen Zeit zum Reifen. Der Zuckergehalt sinkt und dies wirkt sich auf den Geschmack der Weine aus. Eiswein wird es kaum noch geben, da die Nächte nicht kalt genug sind. In Kalifornien schmecken Weine plötzlich nach Rauch – Waldbrände lassen grüßen (Nicholas 2015).

Die Antwort: Die wenigsten Unternehmen sind sich dessen bewusst und noch weniger sind darauf vorbereitet. Armut, Klimawandel, Biodiversität – all diese *Grand Challenges* werden unser Leben massiv verändern und damit die Art, wie wir wirtschaften. Unternehmen auf der ganzen Welt und aller Industrien werden davon betroffen sein.

Die Tragweite dieser Veränderungen ist den meisten Unternehmen nicht bewusst. Heute reagieren sie ad hoc, aber sie müssen sich strategisch und proaktiv insbesondere in ihren Lieferketten ganz anders für die Zukunft aufstellen (Hartmann 2021).

Das LKSG und die CSDDD zwingen Unternehmen, sich anders als aus Kostensicht mit Lieferketten zu beschäftigen. Auf diese Weise bauen Unternehmen Schritt für Schritt Kompetenzen auf, um ihre Lieferketten entsprechend zukunftsfähig aufstellen zu können. Diese Transparenzvorschriften sind der legitime Versuch des Gesetzgebers, das Bewusstsein der Unternehmen für diese Herausforderungen zu schärfen. Compliance ist dabei nur ein erster Schritt in die richtige Richtung. Die Veränderungen werden noch viel weitreichender werden (müssen). Je früher Unternehmen damit anfangen, desto besser werden sie vorbereitet sein. Der Nutzen wird sich langfristig manifestieren.

Am Ende steht immer die Frage: Hilft das denn? Unternehmen sind unsicher, ob sich der Aufwand lohnt, sprich, ob sich

die potenziell prekäre Arbeitssituation für den einzelnen Betroffenen in der Lieferkette tatsächlich verbessert. Um es gleich vorwegzunehmen: Dies wissenschaftlich fundiert zu messen, ist nahezu unmöglich. Dies liegt schlicht und einfach daran, dass niemand über moderne Sklaverei Buch führt. Es gibt allerdings einen Bereich, der weniger sensibel ist und für den schon seit geraumer Zeit Lieferkettendaten erhoben werden: Scope-3-Klimaemissionen. In einem Forschungsprojekt wurden Langzeitdaten der Scope-3-Emissionen von 260 Unternehmen betrachtet. Das Ergebnis: Unternehmen, die ökologische Kriterien bei der Auswahl und im Management von Lieferanten einsetzen, erzielen jährlich im Schnitt 17% geringere Emissionen als Unternehmen ohne solche Strategien (Eggert/Hartmann 2021).

Nachhaltige Einkaufsstrategien zeigen also im Bereich Ökologie Wirkung, und wir können daraus schließen, dass auch soziale Kriterien im Einkauf Positives in der Lieferkette bewirken können. Darüber hinaus konnten auch für die nachhaltig einkaufenden Unternehmen selbst positive Effekte festgestellt werden: In der Pandemie zeigten sich ihre Lieferketten stabiler und diese Resilienz machte sie wirtschaftlich erfolgreicher (Eggert/Hartmann 2022).

## Literatur

- Bloomberg, M. (2023): Deutschland kann Vorreiter im Kampf gegen den Klimawandel sein. Gastkommentar im Handelsblatt vom 10. Mai 2023. [www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-deutschland-kann-vorreiter-im-kampf-gegen-den-klimawandel-sein-/29140038.html](http://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-deutschland-kann-vorreiter-im-kampf-gegen-den-klimawandel-sein-/29140038.html)
- Eggert, J./Hartmann, J. (2021): Purchasing's contribution to supply chain emission reduction. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 27/2: 100685. DOI: 10.1016/j.pursup.2021.100685
- Eggert, J./Hartmann, J. (2022): Sustainable supply chain management – a key to resilience in the global pandemic. In: *Supply Chain Management* 28/3: 486–507. DOI: 10.1108/SCM-10-2021-0463
- European Commission (2023): Corporate sustainability due diligence. Fostering sustainability in corporate governance and management systems. [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en)
- Hartmann, J. (2021): Vorteil Verantwortung. Lieferkettengesetz: Eine Wissenschaftlerin erläutert den Nutzen für Unternehmen. In: *Verantwortung* 21/4: 58–59.
- Ioannou, I./Serafeim, G. (2019): Yes, Sustainability Can Be a Strategy. Cambridge, Harvard Business Review Digital Articles. DOI: 10.2139/ssrn.3312191
- Nicholas, K.A. (2015): Will We Still Enjoy Pinot Noir? In: *Scientific American* 312/1: 60–67. DOI: 10.1038/scientificamerican0115-60
- Nyilasy, G./Gangadharbatla, H./Paladino, A. (2014): Perceived Greenwashing: The Interactive Effects of Green Advertising and Corporate Environmental Performance on Consumer Reactions. In: *Journal of Business Ethics* 125/4: 693–707. DOI: 10.1007/s10551-013-1944-3

## AUTORIN + KONTAKT

**Dr. Julia Hartmann** ist Professorin für Management und Nachhaltigkeit an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

EBS Universität für Wirtschaft und Recht,  
Gustav-Stresemann-Ring 3, 65189 Wiesbaden.  
Tel.: +49 611 71022188, E-Mail: [Julia.Hartmann@ebs.edu](mailto:Julia.Hartmann@ebs.edu)

