

Nachhaltigkeit

**bayme
vbm**

Bayerische M+E Arbeitgeber

Nachhaltige Unternehmensführung

Leitfaden, März 2024



Hinweis

Diese Publikation darf nur von den Mitgliedern des bayme – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. und des vbm – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. zum internen Gebrauch genutzt werden. Eine darüberhinausgehende Nutzung – insbesondere die Weitergabe an Nichtmitglieder oder das Einstellen im öffentlichen Bereich der Homepage – stellt einen Verstoß gegen urheberrechtliche Vorschriften dar.

Vorwort

Praxistipps zur nachhaltigen Unternehmensführung

Der Themenkomplex „Nachhaltige Unternehmensführung“ hat durch regulatorische Vorgaben, wie zum Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, für viele Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie an Bedeutung gewonnen. Auch aus dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld wächst der Druck auf die Unternehmen, den Faktor Nachhaltigkeit in ihrer Geschäftsstrategie zunehmend zu verankern.

Mit unserem Leitfaden wollen wir unsere Mitgliedsunternehmen gezielt dabei unterstützen, ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement in ihrem Unternehmen einzuführen. Wir skizzieren die wesentlichen Handlungsfelder für eine nachhaltige Unternehmensführung und beschreiben geeignete Maßnahmen. Entsprechende Checklisten begleiten die schrittweise Umsetzung.

Zudem gehen wir in unserem Leitfaden detailliert auf das Thema „Nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ und die Anforderungen aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ein. Wir zeigen auf, wie Sie ein entsprechendes Risikomanagement aufsetzen können.

Bertram Brossardt
März 2024

Inhalt

1 Grundlagen	1
1.1 Definition von Nachhaltigkeit.....	1
1.2 Gesetzlicher Rahmen.....	2
1.3 Erwartungen von Anspruchsgruppen.....	3
1.4 Verankerung in der Unternehmensführung.....	4
1.5 Geschäftliche Relevanz.....	6
2 Nachhaltigkeit im Unternehmen	7
2.1 Wesentliche Handlungsfelder bestimmen	7
2.2 Ziele setzen und Ergebnisse messen	8
2.3 Maßnahmen planen und umsetzen	9
2.4 Fortschritte steuern.....	11
2.5 Gezielt freiwillig engagieren	12
2.6 Verantwortung organisieren	13
2.7 Glaubwürdig vermarkten.....	14
2.8 Beitrag und Fortschritte berichten	15
2.9 Checkliste Nachhaltigkeit im Unternehmen.....	17
3 Nachhaltigkeit in der Lieferkette	19
3.1 Vorgaben umsetzen.....	19
3.2 Nachhaltigkeitsrisiken beherrschen	21
3.3 Nachhaltigkeitsverletzungen vermeiden.....	24
3.4 Nachhaltigkeitsverletzungen beheben.....	26
3.5 Kommunikation fördern	27
3.6 Checkliste Nachhaltigkeit in der Lieferkette.....	29
4 Executive Summary	32
Ansprechpartner/Impressum.....	33

1 Grundlagen

Rahmenbedingungen und Ausrichtung von Nachhaltigkeit im Unternehmen

1.1 Definition von Nachhaltigkeit

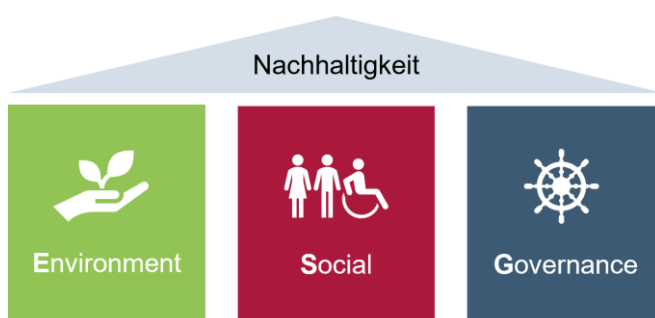
Mit der Erkenntnis, dass man nur so viel Wald abholzen sollte wie gleichzeitig nachwächst, prägte Carl von Carlowitz im Jahre 1713 zum ersten Mal den Begriff einer nachhaltigen Forstwirtschaft. Der Raubbau an den natürlichen Lebensgrundlagen wurde 1972 durch den Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome in den Mittelpunkt der öffentlichen Debatte gestellt. 1987 wurde der Begriff von der nach ihrer Leiterin benannten **Brundtland-Kommission** für Umwelt und Entwicklung folgendermaßen definiert:

„Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

Nachhaltigkeit wird oftmals mit Umweltfragen in Verbindung gebracht. Doch genau genommen umfasst Nachhaltigkeit die drei Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Es geht um den Ausgleich umweltbezogener, wirtschaftlicher und sozialer Ziele. Um eine Abgrenzung zu Bonitätsratings zu wahren, wird im Rahmen von Nachhaltigkeitsratings die Unternehmensführung (Governance) in Unternehmen zur Konkretisierung der ökonomischen Säule eingesetzt. Dieser Dreiklang wird auch **ESG-Modell** nach seinen drei Dimensionen Environment, Social und Governance genannt. ESG ist zu einem Synonym für Nachhaltigkeit im Sinne seiner Operationalisierung geworden.

Abbildung 1

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit im ESG-Modell



Quelle: eigene Darstellung

Mit der Agenda 2030 haben 2015 alle Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen 17 **Ziele für nachhaltige Entwicklung** (engl. **Sustainable Development Goals - SDG**) vereinbart. Diese

Ziele umfassen die drei Säulen der Nachhaltigkeit und sind gesamtgesellschaftlich ausgerichtet. Die Ziele wurden anhand von vielen Unterzielen und Indikatoren operationalisiert, so dass eine Messung möglich ist.

Teil dieser Ziele ist mit dem SDG 13 "Maßnahmen zum Klimaschutz" auch der im **Pariser Abkommen** vereinbarte Kampf gegen den Klimawandel. Die Erderwärmung soll auf unter 2°C beschränkt werden (möglichst 1,5°C). Dazu werden auch marktbasierende Mechanismen genutzt, um Emissionsreduktionen für Akteure auf allen Ebenen zu erleichtern (z. B. Investitionen in anderen Ländern, Kooperationen oder Emissionshandel). Alle Mitgliedstaaten haben sich verpflichtet, alle 5 Jahre Klimaziele zu veröffentlichen und ihre Ambitionen zu steigern.

Abbildung 2

Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen



Quelle: Statistisches Bundesamt (2022). Sustainable Development Goals / Agenda 2030

Viele Unternehmen nutzen die SDG inzwischen, um auf Grundlage dieser Themenfelder ihre Nachhaltigkeitsstrategie aufzubauen und auf Fortschritte in der Berichterstattung hinzuweisen.

1.2 Gesetzlicher Rahmen

Es gibt eine große Anzahl gesetzlicher Normen zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen auf nationaler und internationaler Ebene, die historisch gewachsen sind. Im Umweltbereich gehört dazu z. B. die REACH-Verordnung, im Bereich Soziales z. B. Arbeitnehmerrechte und im

Bereich Governance z. B. das Wettbewerbsrecht. Diese Rechtsgrundlagen sind darauf ausgerichtet, dass bestimmte Regeln im Unternehmen eingehalten werden.

Die jüngere Generation gesetzlicher Bestimmungen ist darauf ausgerichtet, über Nachhaltigkeitsthemen eine Steuerungswirkung zu entfalten. Dies erfolgt mit verschiedenen delegierten Rechtsakten der EU im Bereich der Finanzierung nachhaltigen Wachstums. Eine zentrale Rolle kommt in diesem Kontext der **Taxonomie-Verordnung** zu (EU 2020/852). Über die Definition von nachhaltig ausgerichteten Wirtschaftsaktivitäten sollen Investitionen der Privatwirtschaft in entsprechende Bereiche gefördert werden.

Ein anderes Beispiel ist mit dem **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz** der Bundesregierung (LkSG) die Berücksichtigung menschenrechtlicher und umweltbezogener Risiken in der Lieferkette der Unternehmen. Unternehmen sind dazu angehalten, diese Risiken zu identifizieren und im Rahmen von Präventions- und Abhilfemaßnahmen auf Lieferanten Einfluss zu nehmen. Auch auf EU-Ebene wird hierzu an einer entsprechenden Richtlinie gearbeitet.

Seit dem Geschäftsjahr 2017 sind kapitalmarktorientierte Unternehmen, Finanzdienstleistungsunternehmen und Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeitern (resp. Kriterien für Bilanzsumme und Umsatzerlöse bei kapitalmarktorientierten Unternehmen) verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Dies basiert auf der **CSR-Richtlinie** der EU (Non-Financial Reporting Directive, kurz NFRD) die mittlerweile durch eine neue EU-Richtlinie ersetzt wurde (Corporate Sustainability Reporting Directive, kurz CSRD). In diesem Zuge wurde der Anwendungsbereich deutlich erweitert und umfasst nun wesentlich mehr Unternehmen. Perspektivisch werden Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden von den Vorgaben erfasst sein. Zudem hat sich die Verbindlichkeit durch eine Verortung im Lagebericht für Unternehmen deutlich erhöht. Unternehmen, die bislang nach der CSR-Berichtspflicht zur Berichterstattung verpflichtet waren, müssen für das Geschäftsjahr 2024 einen Nachhaltigkeitsbericht nach den neuen Vorgaben erstellen. Auf europäischer Ebene wurde hierzu ein eigener Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandard erarbeitet, der sogenannte European Sustainable Reporting Standard (ESRS).

1.3 Erwartungen von Anspruchsgruppen

Der Grundgedanke von Nachhaltigkeit ist es, Bedürfnisse und Erwartungen von Anspruchsgruppen (Stakeholder) nicht nur in der Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen, sondern sich daran konsequent auszurichten. In vielen Bereichen ist dies in Unternehmen gelebte Praxis. Dazu zählt die Orientierung an den Erwartungen und Erlebnissen von Kunden, Mitarbeitern oder Investoren. Diese Ausrichtung ist unmittelbar erfolgskritisch.

Das Nachhaltigkeitsmanagement geht das Thema gesamthaft an. Alle von der Wertschöpfungstätigkeit des Unternehmens betroffenen Anspruchsgruppen (**Stakeholder**) werden berücksichtigt, wenngleich diese mit unterschiedlichen Gewichten in eine Nachhaltigkeitsstrategie eingehen. Insofern werden auch Interessen von Menschen in der Lieferkette, Nachbarn im Bereich von Betriebsstätten usw. berücksichtigt. Damit übernehmen Unternehmen zunehmend Verantwortung auch für externe Effekte ihrer Wirtschaftstätigkeit, was auch

immer wieder Herausforderungen oder Konflikte mit wirtschaftlichen Interessen bedeuten kann. Nachhaltigkeit heißt nicht, diese ad hoc abzustellen, sondern zu **Fortschritten und Verbesserungen** laufend beizutragen.

Viele Studien zeigen, dass diese Sichtweise nicht nur zunehmend von Gesetzgebern, Medien oder NGO erwartet wird. Auch für die Gewinnung von Investoren und Fachkräften zahlt sich diese Kultur zunehmend aus.

1.4 Verankerung in der Unternehmensführung

Nachhaltigkeit ist in den meisten Unternehmen traditionell verankert. Dies gilt insbesondere für inhabergeführte Unternehmen, die sich an langfristig orientierten wirtschaftlichen Zielen orientieren und traditionell Verantwortung für ihr soziales und ökologisches Umfeld übernehmen. Aber auch gremiengeführte Unternehmen haben in den letzten Jahren deutlich mehr Nachhaltigkeitskriterien in ihre Unternehmenskultur einfließen lassen. Dazu hat u. a. beigetragen, diese Aspekte in den Zweck (**Purpose**) ihres Daseins einfließen zu lassen.

Eine wesentliche Grundlage der Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen ist, sie als **Unternehmenswert** zu verstehen und zu kommunizieren. Viele Unternehmen stellen dies in Ihren Verhaltensrichtlinien, Lieferantenkodizes oder Managementsystemen heraus. Regulatorische Grundlagen, Zweck und Werte gehören in der Unternehmensführung zum **normativen Management**, in dem die Grundlagen für die Führung und Entwicklung des Unternehmens begründet sind. Dem folgt das **strategische Management**, in dem Ziele und Maßnahmen für die Entwicklung des Unternehmens und Nachhaltigkeit gelegt werden. Über die Vereinbarung dieser strategischen Schwerpunkte soll das Leistungspotenzial des Unternehmens erschlossen werden. Darauf folgt das **operative Management**, das die laufenden Wertschöpfungsaktivitäten organisiert und lenkt. Hier geht es um die Anpassung und Erweiterung von Strukturen, Standards, Prozessen usw. Nachhaltigkeit muss in allen drei Managementprozessen verankert sein, damit eine wirksame Umsetzung möglich ist.

Abbildung 3

Verankerung von Nachhaltigkeit im Managementprozess



Quelle: eigene Darstellung

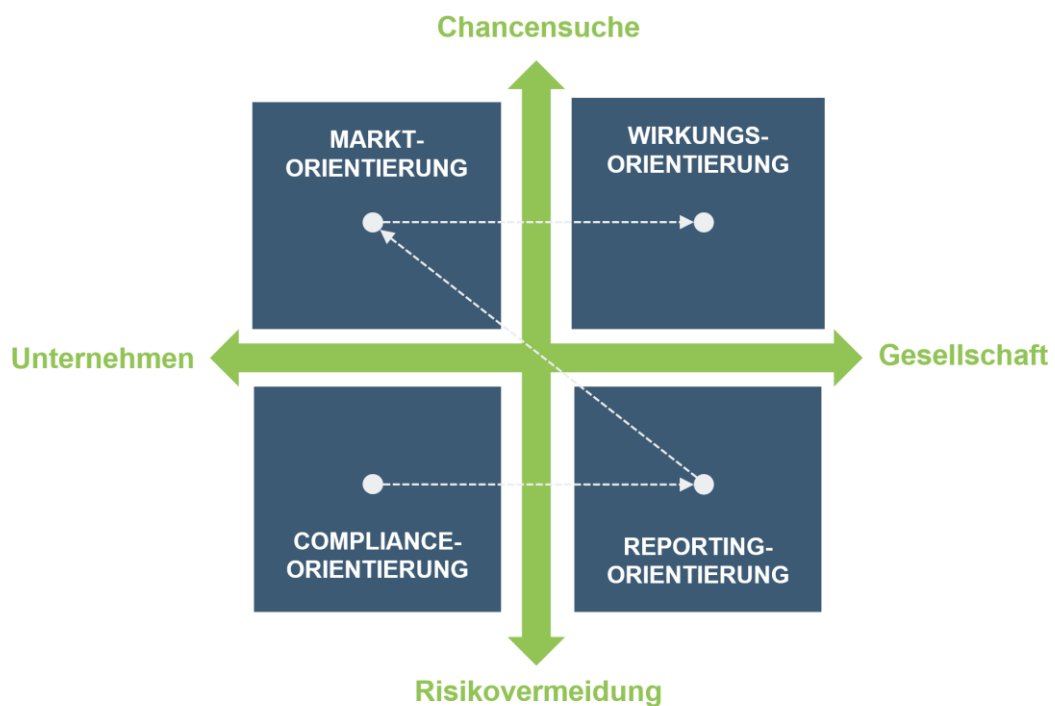
Eine besondere Bedeutung kommt dem strategischen Management zu. Auch wenn die meisten Unternehmen für sich in Anspruch nehmen, nachhaltig zu arbeiten, sind die größten Unterschiede zwischen Unternehmen auf der strategischen Ebene erkennbar. Es hat sich als hilfreich erwiesen, die **strategische Positionierung von Nachhaltigkeit** in vier Gruppen einzuteilen. Als Unterscheidungsmerkmale dienen der Interessenfokus (Unternehmen vs. Gesellschaft) und die Dynamik (Risikovermeidung vs. Chancensuche).

Über die beiden Dimensionen lassen sich vier Gruppen bilden. Das Nachhaltigkeitsverständnis wird bei **complianceorientiertem** Nachhaltigkeitsverständnis von der Einhaltung von Gesetzen und ausgewählten Standards bestimmt. **Reportingorientiert** sind Unternehmen, deren Nachhaltigkeitsverständnis an vorgegebenen Berichtsstandards (z. B. DNK oder GRI) ausgerichtet sind und beinhaltet entsprechende Ziele, Maßnahmen und Indikatoren.

Marktorientierte Unternehmen verstehen Nachhaltigkeit als Teil der Wertschöpfung und verzahnen perspektivisch Nachhaltigkeits- und Unternehmensstrategie. **Wirkungsorientierte** Unternehmen verstehen Nachhaltigkeit als unbedingte Grundlage des Geschäftsmodells und nutzen diese zur Steuerung von Prozessen. Bei vielen Unternehmen ist eine Entwicklung entlang des in Abbildung 4 angedeuteten Z-Verlaufs erkennbar.

Abbildung 4

Strategische Positionierung im Bereich Nachhaltigkeit



Quelle: eigene Darstellung

1.5 Geschäftliche Relevanz

Nachhaltigkeit ist ein kritischer wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Nachhaltige Unternehmensführung heißt, sich auf sich ändernde Rahmenbedingungen einzustellen, die Reaktionsfähigkeit zu steigern oder selbst Trends zu setzen.

Nachhaltige Unternehmensführung verfolgt mittel- und langfristige Ziele und hebt sich von einer rein kurzfristig orientierten Zielerreichung ab. Sie ist an einer langfristigen Gewinnerzielung unter gleichzeitiger Berücksichtigung ökologischer und sozialer Bedingungen ausgerichtet und umfasst zwei Bausteine:

- Nutzung von **Umsatzchancen** (z. B. Gestaltung von Zusatznutzen, Stärkung der Unternehmenskultur, Imageverbesserung und Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle) und
- Beherrschung der **Kostenentwicklung** (z. B. Verbesserung des Energiemanagements, Nutzung staatlicher Förderung, CO₂-Zertifikate und Senkung von Compliance- und Reputationsrisiken).

2 Nachhaltigkeit im Unternehmen

Elemente eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagements innerhalb und außerhalb der Wertschöpfungskette

2.1 Wesentliche Handlungsfelder bestimmen

Grundlage für die Herausarbeitung von Nachhaltigkeitsthemen, die ein Unternehmen priorisiert bearbeiten möchte, ist die Wesentlichkeitsanalyse. Diese sollte auf dem **Prinzip der doppelten Wesentlichkeit** beruhen, die zwei Perspektiven betrachtet:

1. Welchen Einfluss hat die Geschäftstätigkeit auf ökologische und soziale Aspekte?
2. Welchen Einfluss hat Nachhaltigkeit auf die Geschäftstätigkeit?

Bei der ersten Frage geht es darum, dass das Unternehmen durch die Geschäftstätigkeit einen Einfluss auf den Klimawandel, Menschenrechte und andere Nachhaltigkeitsaspekte hat. Auf der anderen Seite haben Nachhaltigkeitsaspekte einen Einfluss auf das Unternehmen und seine Eigentümer. Der Klimawandel kann z. B. mit Risiken für Produktionsstandorte verbunden sein oder Menschenrechtsverstöße führen zu Reputationsverlusten. Genau dies wird mit der zweiten Frage thematisiert.

Die doppelte Wesentlichkeit war bereits mit der CSR-Richtlinie eingeführt worden, doch gab es viele Freiheitsgrade für Unternehmen. Mit der beschriebenen Regulatorik rund um die Finanzierung nachhaltigen Wachstums und den neuen Berichtspflichten wird das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit zum zentralen Bewertungsraster. Unternehmen sind v. a. dazu verpflichtet, Risiken auf beiden Seiten der doppelten Wesentlichkeit zu bewerten und ihr Eintreten mit geeigneten Maßnahmen zu verhindern, um Schäden für Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden oder andere betroffene Stakeholder abzuwenden.

Der erste Schritt bei der Bestimmung der Wesentlichkeit ist die Zusammenstellung der Nachhaltigkeitsthemen. Hierzu gibt es verschiedene Rahmenwerke, an denen sich Unternehmen orientieren können. Die wichtigsten ESG-übergreifenden Rahmenwerke sind der Berichtsstandard der **Global Reporting Initiative (GRI)**, der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)**, der **UN Global Compact (UNGC)** und der CSR Berichtsstandard **ISO 26000**. Im Umweltbereich sollten Unternehmen auch die **Umweltziele der Taxonomie-Verordnung** im Blick haben, da diese die beschriebene Steuerungswirkung entfalten werden. Das gleiche gilt speziell für das Thema Menschenrechte in der sozialen Säule aufgrund der Sorgfaltspflichten im Bereich der Lieferkette.

Abbildung 5 zeigt ein Beispiel für Nachhaltigkeitsaspekte, die in der Wesentlichkeitsanalyse berücksichtigt werden können. Sie basiert auf der ESG-Klassifikation, berücksichtigt im Bereich Umwelt die Umweltziele der Taxonomie-Verordnung und ergänzt im Bereich Soziales und Governance Nachhaltigkeitsthemen des GRI Standards.

Abbildung 5
Übersicht von Nachhaltigkeitsaspekten

Environment	Social	Governance
Klimaschutz	Menschenrechte	Ethische Grundlagen
Anpassung an den Klimawandel	Diversität und Chancengleichheit	Fairer Wettbewerb
Schutz von Wasser- und Meeresressourcen	Aus- und Weiterbildung	Anti-Korruption
Kreislaufwirtschaft	Beschäftigung	Digitale Verantwortung
Umweltschutz	Sicherheit und Gesundheit	Schutz geistigen Eigentums
Schutz der Ökosysteme/Biodiversität	Gesellschaftliches Engagement	Politische Einflussnahme

Quelle: eigene Darstellung

Für die Bewertung der Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsaspekten sind verschiedene Methoden einsetzbar. Empfehlenswert ist zunächst eine **Umfeldanalyse**, um zu analysieren, welche Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Bedeutung haben (z. B. zunehmende Risiken, Veränderungen im Markt oder weitere regulatorische Anforderungen). Des Weiteren sollte eine **Stakeholderanalyse** durchgeführt werden, die klärt, welche Personengruppen von der Geschäftstätigkeit betroffen sind und wie deren Wahrnehmung, Bedürfnisse und Erwartungen sind. Dazu können Interviews, Befragungen u. a. Formate zur Erfassung dieser Perspektiven genutzt werden. Unternehmen sollten schließlich bewerten, welche **Kriterien** für die Bewertung der Handlungsfelder angesetzt werden, um auf dieser Grundlage die Bildung von Prioritäten als das Ergebnis der **Wesentlichkeitsanalyse** abzuleiten.

2.2 Ziele setzen und Ergebnisse messen

Die Messung von Nachhaltigkeit anhand von Indikatoren und die Vereinbarung von Zielen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung. Zudem wird sie zunehmend gesetzlich gefordert und als Teil der verpflichtenden Berichterstattung betrachtet.

Bei der Bestimmung der **Indikatoren** kann auf umfassende Empfehlungen von Initiativen aufgesetzt werden, an denen sich auch der Gesetzgeber orientiert. Von übergreifender Bedeutung ist dabei wieder der **GRI Standard** zu nennen, der in fast allen Nachhaltigkeitsthemen Vorschläge macht. In einzelnen Themen wird wiederum auf vertiefende Operationalisierungen hingewiesen. Als Beispiel sei im Bereich der Messung von Emissionen das **Greenhouse Gas Protocol (GHG)** genannt. Die Auswahl der Indikatoren richtet sich zum einen nach der gesetzlichen Anforderung (z. B. im Bereich der Umweltziele, Menschenrechte oder

Governance). Zum anderen sollten in weiteren wesentlichen Handlungsfeldern Indikatoren bestimmt sein.

Nachhaltigkeit ist darauf ausgerichtet, Nachhaltigkeitsrisiken und negative Auswirkungen auf Menschen und Umwelt zu vermeiden sowie Fortschritte durch kontinuierliche Verbesserung zu erreichen. Daher berichten viele Unternehmen aktuelle Zahlen und stellen sie ggf. in einer Zeitreihe dar. Um eine höhere Verbindlichkeit sicherzustellen, sollten konkrete **Ziele** für wichtige Indikatoren gesetzt und als KPI im Unternehmen zur aktiven Steuerung genutzt werden.

In einigen Bereichen werden Anreize gesetzt, um dies zu fördern. Die Taxonomie-Verordnung sieht z. B. **Benchmarks** vor, die erreicht werden müssen, um als nachhaltige Geschäftstätigkeit klassifiziert zu werden (z. B. eine Grenze von 100 g CO₂/kWh für Energieerzeugung). Ein anderes Beispiel ist die externe Wahrnehmung von Unternehmen, wenn es um den Anteil von Frauen in Führungspositionen geht. Auch hier sind konkrete Indikatoren und Ziele von Bedeutung, um z. B. Fachkräfte zu gewinnen, die ein divers aufgestelltes Unternehmen bevorzugen.

Neben den Indikatoren, die die Unternehmen intern setzen und messen, werden zunehmend Indikatoren genutzt, die von externen Institutionen bereitgestellt werden. Hierzu zählen vor allem **ESG-Ratings**, die u. a. auf Grundlage extern verfügbarer Daten die Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen bewerten. Von großer Bedeutung ist auch die Beteiligung an oder Mitgliedschaft in **Initiativen**, die Messgrößen und Vergleichsdaten bereitstellen. Ein Beispiel im Bereich Klimawandel ist die Science Based Target Initiative (SBTI). Zudem gibt es Initiativen, die sich auf die Steuerung von Nachhaltigkeitsthemen spezialisiert haben und z. B. Kennzahlen zu Ergebnissen von **Audits** bereitstellen.

Für die **Messung** werden zunehmend Instrumente im Markt bereitgestellt. Dies geht von Berechnungsmethoden bis zu Berichtssystemen. Zudem gibt es ein zunehmendes Angebot an Datenprovidern, die Mess- und Vergleichsdaten bereitstellen.

2.3 Maßnahmen planen und umsetzen

Nachhaltigkeit betrifft das gesamte Unternehmen und geht alle Mitarbeiter in ihren unterschiedlichen Funktionen, Rollen oder persönlichen Beiträgen an. Eine zentrale Rolle hat die Umsetzung in den **Wertschöpfungsstufen** des Unternehmens, d. h. Forschung & Entwicklung, Logistik, Produktion bis zum Vertrieb. In allen Bereichen können und sollten Nachhaltigkeitsaspekte umgesetzt werden.

Daneben erfolgt eine Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den **Funktionsbereichen**. Dabei geht es um den Beitrag im Bereich Personal, Qualitätsmanagement, Facility Management bis hin zu Rechnungslegung und Finanzierung. Letzterer Bereich erhält über die regulatorischen Aktivitäten der EU aktuell eine Schlüsselrolle (s. Kapitel 3.1). Im Rahmen der zunehmenden Tätigkeit von Mitarbeitenden im Homeoffice bekommt zudem das **individuelle Verhalten** von Mitarbeitenden größere Bedeutung, so dass Unternehmen ihre

Mitarbeiter dafür sensibilisieren, grüne Energie zu nutzen, ihre Arbeitsplätze ergonomisch zu gestalten usw. und sie teilweise dabei finanziell und beraterisch unterstützen.

Schließlich gibt es die Förderung von Nachhaltigkeit außerhalb der Wertschöpfungskette über **freiwilliges Engagement** (Corporate Citizenship). In vielen Unternehmen ist genau dieses Engagement die Wiege für Nachhaltigkeits- resp. CSR-Maßnahmen im Unternehmen. Der Fokus hat sich allerdings deutlich erweitert und verschoben.

Nachhaltigkeit ist damit ein breites Querschnittsthema im Unternehmen. Daher ist neben der Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen mit der Wesentlichkeitsanalyse (s. Kapitel 2.1) die Beschreibung der Funktionsbereiche und Wertschöpfungsstufen notwendig, in denen an den Nachhaltigkeitsthemen gearbeitet wird. Dabei hilft die Aufstellung einer **Nachhaltigkeitsmatrix**, die die priorisierten Nachhaltigkeitsthemen und Funktions- bzw. Wertschöpfungsbereiche verbindet und die Planung und Kommunikation von Maßnahmen erleichtert.

Abbildung 6
Beispiel einer Nachhaltigkeitsmatrix

		Beschaffung	Produktentwicklung	Herstellung	Transport	Vertrieb	Rückbau, Entsorgung
E	Klimawandel	Vermeidung von THG-Emissionen					
	Kreislaufwirtschaft	Recycelte und recyclingfähige Produkte					
	Umweltschutz		Umweltmanagementsysteme				
S	Menschenrechte	Grundsatzserklärungen und Audits					
	Sicherheit		Reduzierung Unfallrate durch Arbeitsschutzmaßnahmen				
G	Digitale Verantwort.	Datensicherheitssysteme					
	Fairer Wettbewerb	Compliance				Compliance	

Quelle: eigene Darstellung

Die Darstellung zeigt, dass Nachhaltigkeitsthemen ganzheitlich gedacht und umgesetzt werden sollten. Dies kann am einfachsten am Beispiel der Dekarbonisierung verdeutlicht werden. Von der Beschaffung bis zur Entsorgung, können Verbesserungsmaßnahmen helfen, den Fußabdruck zu verringern. Dekarbonisierung ist kein Nachhaltigkeitsthema, um das sich eine für Management-Systeme zuständige Stababteilung allein kümmert. Dies gilt nicht für alle Nachhaltigkeitsthemen, doch lässt sich diese Logik auf erstaunlich viele andere Themen übertragen. Die systematische und konsequente Planung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen brauchen eine entsprechende Übersicht und Verknüpfung.

2.4 Fortschritte steuern

Es gibt inzwischen eine große Anzahl von Instrumenten, mit denen Nachhaltigkeit im Unternehmen verbessert und gesteuert werden kann. Eine erste wichtige Gruppe, die wiederum inhaltliche Grundlage für die operative Umsetzung ist, besteht aus nachhaltigkeitsbezogenen **Richtlinien und Kodizes**. Auch im Hinblick auf eine fortschreitende agile Unternehmenskultur und die Stärkung eigenverantwortlichen Arbeitens durch Teams und Mitarbeiter, geben diese Orientierung für richtige Entscheidungen und Verhaltensweisen.

Bei der Operationalisierung und Umsetzung von Maßnahmen helfen zudem **Management-Systeme**, die in unterschiedlichen Themenbereichen Standards setzen und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess fördern. Über die zunehmende Verbreitung integrierter Management-Systeme haben Nachhaltigkeitsthemen nicht nur in den Standards Einzug gehalten, die sich explizit mit Nachhaltigkeitsthemen befassen. Daher wird Nachhaltigkeit über folgende Management-Systeme gesteuert:

- Qualitätsmanagement (ISO 9000 ff)
- Umweltmanagement (EMAS und ISO 14001 ff)
- Lebenszyklusanalyse (ISO 14040 ff)
- Nachhaltige Lieferkette (ISO 20400)
- Arbeitssicherheit (ISO 45001)
- Energiemanagement (ISO 50001 ff)

Eine andere wichtige Gruppe von Steuerungsinstrumenten bezieht sich auf die **Entwicklung von Produkten und Services**. War früher der Blick im Wesentlichen auf den ökologischen Fußabdruck durch die unmittelbar verantwortete Wertschöpfungskette gerichtet, ist vielen Unternehmen inzwischen klar, dass oftmals der größere Hebel und auch die Marktpotenziale auf der Verwendungsseite, sprich den Kunden liegen. Als wichtige Instrumente gelten hier inzwischen die folgenden:

- Ökobilanzen (Messung von Nachhaltigkeit im gesamten Lebenszyklus)
- Recycling (Erhöhung Anteil recycelter oder wieder verwertbarer Rohstoffe)
- Zirkularität (Sicherstellung der Rücknahme, der Verwertung oder des Rückbaus)
- Produktsegmentierung (Einteilung von Produkten nach ihrem Nachhaltigkeitsbeitrag)
- Innovationsprozess (Integration von Nachhaltigkeitskriterien bei der Suche, Entwicklung oder Auswahl neuer Produkte und Services)

Die Komplexität der Anforderungen an Unternehmen steigt kontinuierlich. Die Bildung von **Kooperationen** mit Anspruchsgruppen hat viele Vorteile. Für die Produktentwicklung können Ressourcen, Wissen oder Kontakte gebündelt und so die Erfolgsaussichten verbessert werden. Die Entwicklungskosten und -risiken werden geteilt und die Reichweite und Marktfähigkeit der entwickelten Lösungen erhöht. Auch in Einkauf, Verwaltung, Vertrieb und Kundenservice können Kosten gesenkt und es kann von gemeinsamem Know-how und Kontakten profitiert werden.

Typische Kooperationspartner sind Forschungseinrichtungen und Universitäten, Kunden, Lieferanten und durchaus auch Wettbewerber. Gerade innerhalb der Branchen haben sich viele **Initiativen** herausgebildet, die sich mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen engagieren und Kräfte bündeln. Außerdem verfolgen Unternehmen sektorübergreifende Kooperationen mit der Politik oder der Zivilgesellschaft, wie etwa im Rahmen von öffentlich-privaten Partnerschaften.

Steuerung heißt schließlich auch, **Anreiz- und Kompensationssysteme** auf Nachhaltigkeit auszurichten. Fehler in der Vergangenheit waren mitunter darauf zurückzuführen, dass Nachhaltigkeitsziele auf der einen Seite und rein wirtschaftlich und kurzfristig orientierte finanzielle Anreize auf der anderen Seite im Konflikt standen. Viele Unternehmen sind daher verpflichtet, Vergütungsregeln zu veröffentlichen. Anreizsysteme sollten selbstverständlich so ausgerichtet sein, dass sie keine Zielkonflikte auslösen und stattdessen die Erreichung von allen Unternehmenszielen stimulieren.

2.5 Gezielt freiwillig engagieren

Das freiwillige Engagement von Unternehmen für gute Zwecke, ohne dass damit ökonomische Interessen verbunden sind, hat eine lange Tradition in Unternehmen und ist eine wichtige Säule zur Förderung gemeinnütziger Interessen. In Deutschland kommt der Wert dieses Engagements in den Bereich von Milliarden Euro und ist für viele gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen ein wichtiger Träger.

Unternehmen können auf vielfältige Weise freiwillig zu Nachhaltigkeitsthemen beitragen. Hier sind einige Beispiele zusammengestellt:

- Geldspenden (z. B. Fundraising für eine Gebäudeerweiterung)
- Sachspenden (z. B. B-Ware zur Verteilung an Bedürftige bereitstellen)
- Zeitspenden (z. B. Renovierung einer Werkstatt für behinderte Menschen)
- Ausleihen (z. B. Bereitstellung eines Fahrzeugs für Transport)
- Know-how Transfer (z. B. Optimierung eines Betriebsablaufs)
- Projekte (z. B. Entwicklung von Hilfsinstrumenten für die Pflege)
- Lobbying (z. B. gemeinnützigen Interessen politisches Gehör verschaffen)

Es gibt unterschiedliche Gründe, warum sich Unternehmen engagieren. Vielen Eigentümern oder Entscheidern geht es darum, der wirtschaftlichen Tätigkeit einen gesellschaftlichen **Sinn** zu verleihen oder etwas zurückzugeben. Es ist aber auch eine Möglichkeit, den Mitarbeitenden eine Plattform für Engagement zu geben oder sogar Geld oder Zeit dafür bereitzustellen, was die **emotionale Verbundenheit** steigert. Es kann aber auch darum gehen, **Sozialkompetenzen** zu fördern oder von anderen zu lernen.

Die unterschiedlichen Motive zeigen, dass auch freiwilliges Engagement eine gewisse Systematik und Struktur braucht, um nicht beliebig zu sein. Hierzu nutzen Unternehmen unterschiedliche Herangehensweisen:

- Das Engagement muss zu einer definierten Auswahl von **Nachhaltigkeitsthemen** oder -zielen (z. B. orientiert an SDG) passen, die auch für das Unternehmen insgesamt Priorität haben.
- Das Engagement muss zu den **Kernkompetenzen** des Unternehmens passen (z. B. Logistikspezialisten fördern Projekte, die Bereitstellung von Hilfe vor Ort im Katastrophenfall liefern).
- Das Engagement wird kombiniert mit **Innovationsprozessen** (z. B. werden Prototypen zum Test bereitgestellt, um einen Beitrag zu leisten und gleichzeitig Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge zu erhalten).
- Teams von Mitarbeitern können sich für die **Förderung von Projekten bewerben** und erhalten ein Budget für die Umsetzung (z. B. bestimmen damit die Mitarbeiter, welche Anliegen besondere Aufmerksamkeit verdienen).

Um Mitarbeiterengagement richtig anzugehen, werden **Entscheidungskriterien** und **Regeln** zur Auswahl der Projekte festgelegt. Das Engagement sollte dauerhaft angelegt sein, da solche Maßnahmen sonst nicht authentisch wirken. Durch die gezielte Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitern werden diese im Rahmen der Projekte Botschafter des Unternehmens. Schließlich müssen die **Rahmenbedingungen** des Engagements (bspw. in Form von „Motto-Tagen“) festgelegt werden.

2.6 Verantwortung organisieren

Viele Mitarbeiter beschäftigen sich in unterschiedlichen Bereichen mit Nachhaltigkeitsthemen. Der Key-Account-Manager erhält Anforderungen vom Auftraggeber, die Justitiarin prüft die Einhaltung von Datenschutzrichtlinien, die Presseabteilung antwortet auf eine Presseanfrage zu einem Korruptionsverdacht, das Gebäudemanagement prüft Kosten und Nutzen eines Umstiegs auf LED-Leuchten, die Kapitalanleger investieren in ein Rüstungsunternehmen, ein Geschäftsführer spendet für ein Kinder-Hospiz. Die gezielte Organisation und Steuerung der Aktivitäten gehört zum Schlüsselement einer nachhaltigen Unternehmensführung. Es sollte sichergestellt werden, dass das Unternehmen zielgerichtet und effizient gesteuert wird.

Zu Beginn werden häufig Einzelpersonen als **Nachhaltigkeitsbeauftragte** festgelegt und ggf. mit konkreten (Projekt-)Aufträgen und Vollmachten ausgestattet. Bei größeren Unternehmen entstehen Abteilungen. Häufig kommen Nachhaltigkeitsbeauftragte aus dem Bereich Umwelt, Kommunikation oder Personal. In der Metall- und Elektroindustrie stammen sie auch aus dem technischen Bereich oder Qualitätsmanagement. Aufgrund des Querschnitts-themas bietet sich eine Stabfunktion bei der Geschäftsführung an. Häufig wird das Nachhaltigkeitsmanagement zugunsten einer pragmatischen Lösung einem vorhandenen Bereich unterstellt. Die Organisation wird idealerweise auf Grundlage der in der Strategie festgelegten Schwerpunkte, mit einem Auftrag (ggf. Vollmachten) der Fachverantwortlichen sowie der Installation eines übergreifenden Steuerungskreises aufgestellt.

Aufgrund der Querschnittsfunktion von Nachhaltigkeit sollte das Thema langfristig vollständig in die Organisation überführt werden. Für den Start und die Phase der Implementierung

empfehlen sich folgende konkrete Maßnahmen zur organisatorischen Verankerung im Unternehmen:

- Benennung eines übergreifend verantwortlichen **Nachhaltigkeitsbeauftragten** bzw. -managers. Je nach Größe des Unternehmens und Umfang der Tätigkeit sind entsprechende FTE einzuplanen.
- Benennung von **Nachhaltigkeitskoordinatoren** in Funktions- und Geschäftsbereichen, um die Abstimmung und Umsetzung von Maßnahmen auf operativer Ebene zu gewährleisten.
- Einrichtung einer **Arbeitsgruppe** mit Nachhaltigkeitsbeauftragten und -koordinatoren, um operative Themen zu koordinieren und Vorschläge für Entscheider zu erstellen. Wichtig ist eine Klärung der Ziele, des Auftrags und der Kompetenzen, damit eine eigenverantwortliche Entwicklung ermöglicht wird.
- Einrichtung oder Nutzung eines bestehenden **Steuerungskreises**, in welchem die Geschäftsführung und Führungskräfte der einzelnen Fachabteilungen den Status von Nachhaltigkeit im Unternehmen regelmäßig überwachen und eine erfolgreiche Umsetzung sicherstellen.
- Aufnahme von Nachhaltigkeit in die **Aufgaben- und Zuständigkeitsbeschreibungen** der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte.

2.7 Glaubwürdig vermarkten

Nachhaltige Unternehmensführung wird häufig im Zusammenhang von Führung, Organisation, Personalwesen, Beschaffung und Produktion verortet. Aber auch der Vertrieb ist im Kontext von Nachhaltigkeit in besonderer Weise gefordert. Als Sprachrohr zum Kunden trägt er die Positionierung des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit an den „Point of Sale“ oder muss sich mit den Nachhaltigkeitsanforderungen von Kunden auseinandersetzen. Ferner hat der Vertrieb im Zusammenhang einer kundenzentrierten Arbeitsweise eigene Aufträge in Hinblick auf nachhaltige Unternehmensführung.

Maßnahmen zur Steigerung der **Kundenzufriedenheit** und -bindung sind im weiteren Sinn der nachhaltigen Unternehmensführung zuzurechnen. Der Dialog mit Kunden im Rahmen von Befragungen zu Kundenzufriedenheit, Interviews (bspw. Fokusgruppen) oder Beschwerdebearbeitung ist in diesem Kontext zu empfehlen. Der Bereich Nachhaltigkeit geht aber noch einen Schritt weiter, indem auch Fragen der Transparenz und Ehrlichkeit betont werden. Offene und **transparente Kundenkommunikation** baut Vertrauen auf und dient dem langfristigen Erhalt von Kundenbeziehungen.

Die aktuelle Entwicklung rund um den Klimawandel verdeutlicht, dass Nachhaltigkeit zunehmend in der **erweiterten Wertschöpfungskette** gedacht werden muss. In der Verantwortung für den eigenen Fußabdruck haben Unternehmen in der Regel weniger Verbesserungspotenzial als in der Entwicklung von Lösungen für den Markt, die einen positiven Nachhaltigkeitsbeitrag liefern. In Abgrenzung zur Nachhaltigkeitsverantwortung in der eigenen Wertschöpfungskette wird in diesem Zusammenhang auch von **Handprint** gesprochen, was zu einem chancenorientierten Umdenken bei den Mitarbeitern führt.

Die Metall- und Elektroindustrie ist zu großen Teilen B2B-Geschäft. Die Vertriebsarbeit ist geprägt von Großkundenbetreuung („Key Accounting“). Der Vertrieb spricht damit unmittelbar über Nachhaltigkeitsaspekte des Produktprogramms mit den Kunden. Er vermittelt auch in diesem Themenbereich zwischen den Interessen der Kunden und des eigenen Unternehmens. Daher sollte der Vertrieb nicht nur sprachfähig, sondern auch darüber informiert sein, welchen Eindruck das eigene Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit den Kunden vermitteln möchte. Ferner sollten die Prozesse im Umgang mit den Kundenanforderungen und Standards geklärt und ein Argumentationsschema bei kontroversen Standards verfügbar sein. Key Accounting und Nachhaltigkeitsmanagement sind insofern fest miteinander verknüpft.

Der Vertrieb spielt als Ohr am Markt auch eine wichtige Rolle im Sinne eines vorausschauenden Nachhaltigkeitsmanagements. Er unterstützt das Unternehmen, frühzeitig auf zukünftige Anforderungen vorbereitet zu sein. Im besten Fall werden zukünftige Anforderungen und geeignete Maßnahmen gemeinsam mit Kunden entwickelt. Dadurch gewinnen Unternehmen an Planungssicherheit und stärken ihre Kundenbeziehungen.

Die folgenden Maßnahmen können umgesetzt werden, um die Kundenkommunikation nachhaltiger zu gestalten:

- Durchführung von **Kundenumfragen** zur Zufriedenheit mit den erbrachten Leistungen sowie zu zukünftigen Produkthanforderungen. Hierbei kann gezielt auf Nachhaltigkeitsaspekte eingegangen werden.
- Regelmäßige **Kommunikation mit Schlüsselkunden** bezüglich Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und zukünftigen Lieferantenanforderungen. Darüber hinaus können diese über nachhaltige Produktentwicklungen des Unternehmens informiert werden.
- **Regelmäßige Abstimmung** der Vertriebs- und Servicemitarbeiter mit Kundenkontakt untereinander sowie deren Briefing zum aktuellen Status von Nachhaltigkeit im Unternehmen.
- Anbieten von **Orientierungshilfen** für Kunden bspw. durch Übersichten oder „Labels“ zu Nachhaltigkeitsaspekten in den Produkten.
- **Darstellung und Kommunikation der Nachhaltigkeitskennzahlen** des Unternehmens und der Produkte auf der Website und in Produktblättern.
- Veröffentlichung von standardisierten und geprüften **Nachhaltigkeitsberichten**, welche Auskunft zum Status Quo von Nachhaltigkeit in allen relevanten Bereichen der Unternehmensaktivität geben.
- Einrichtung einer **internen Koordinationstelle**, welche die regulatorischen und kundenseitigen Entwicklungen überblickt. Diese muss sowohl durch die Vertriebsmitarbeiter über zukünftige Kundenanforderungen informiert werden als auch sich regelmäßig bzgl. der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstandards informieren.

2.8 Beitrag und Fortschritte berichten

Unabhängig davon, ob Unternehmen aufgrund gesetzlicher Anforderungen dazu verpflichtet sind, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, kommunizieren viele Unternehmen

Maßnahmen und Fortschritte zum Thema Nachhaltigkeit. Viele (potenzielle) Mitarbeiter, Kunden und Investoren erwarten von Unternehmen Aussagen dazu. Sie sind zum Teil der Vertrauensbildung geworden. Diese Kommunikation findet üblicherweise auf den **Webseiten** der Unternehmen statt. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass **Greenwashing** vermieden wird.

Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts basiert auf definierten Anforderungen, die in der **CSR-Richtlinie** formuliert sind und durch die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ersetzt wird. Danach werden Maßnahmen im Bereich von Nachhaltigkeitsthemen (z. B. Diversität) und Nachhaltigkeitsmanagement (z. B. Ziele) berichtet.

Die Berichterstattung geht oftmals über die Mindestanforderungen hinaus. Dies sollte auf der **Wesentlichkeitsanalyse** beruhen, in der die Nachhaltigkeitsthemen festgelegt sind. Ferner kann das Vorgehen und die Steuerung von Nachhaltigkeit beschrieben werden, wie sie in diesem Leitfaden insgesamt beschrieben sind.

Um die Berichterstattung zu erleichtern, können Unternehmen folgende Standards nutzen:

- Der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex** (DNK) ist ein Berichtsrahmen, der von allen Unternehmen genutzt werden kann und die gesetzlichen Anforderungen berücksichtigt. Dies ist ein einfach nutzbares Instrument für den Einstieg in die Berichterstattung.
- Mitglieder des **UN Global Compact** (UNGC) können einen Fortschrittsbericht (Communication on Progress) auf Grundlage eines Berichtsinstrumentes erstellen. Die mit der Mitgliedschaft verbundene Selbstverpflichtung zu den Prinzipien des Global Compact kann als positives Signal mit der Berichterstattung verbunden werden.
- Fortgeschrittene Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit haben ein individuelles Berichtswesen entwickelt und nutzen z. B. die Berichtsstandards der **Global Reporting Initiative**.
- Für den Bereich der klimabezogenen Berichterstattung können spezielle Standards genutzt werden. Dabei sind das **Greenhouse Gas Protocol** (GHG) und die Empfehlungen der **Task Force for Climate-related Financial Disclosures** (TCFD) herauszuheben.
- Für die Gestaltung einer **integrierten Berichterstattung** können die Empfehlungen des **International Integrated Reporting Committee** (IIRC) genutzt werden.

Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Berichtsstandards sind zum Start in das Berichtswesen nicht einfach zu verstehen. Um dies für Unternehmen zu erschließen, ist es wichtig zu erkennen, dass die genannten Initiativen nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern kooperieren und sich sogar ergänzen.

Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDG) sind kein Berichtsstandard. Es besteht aber die Möglichkeit, auf geleistete Beiträge zu den SDG zu verweisen. Hierzu können **Synopsen** genutzt werden, die z. B. vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) bereitgestellt werden.

2.9 Checkliste Nachhaltigkeit im Unternehmen

Schritt	Umsetzung	Frequenz
Wesentliche Handlungsfelder bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> – Relevante Nachhaltigkeitsaspekte in den drei Säulen der Nachhaltigkeit bestimmen – Doppelte Wesentlichkeit (Outside-in und Inside-out Perspektive) bewerten – Nachhaltigkeitsaspekte für die Umsetzung priorisieren 	Jährliche Prüfung auf Aktualität der Wesentlichkeit
Ziele setzen und Ergebnisse messen	<ul style="list-style-type: none"> – Indikatoren in den priorisierten Nachhaltigkeitsaspekten operationalisieren – Ziele setzen – Mess- und Kennzahlen in Berichtssysteme integrieren 	Mindestens quartalsweise Aktualisierung von Kennzahlen
Maßnahmen planen und umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> – Wertschöpfungskette (WSK) bestimmen – Maßnahmen in priorisierten Nachhaltigkeitsaspekten entlang der WSK erarbeiten – Maßnahmen umsetzen und kontinuierlich verbessern 	Jährlicher Planungsprozess von Maßnahmen; laufende Umsetzung
Fortschritte steuern	<ul style="list-style-type: none"> – Nachhaltigkeitsstandards festlegen und in Steuerungsinstrumente integrieren (z. B. Verhaltenskodex, Richtlinien) – Management-Systeme einsetzen oder weiterentwickeln (z. B. Nachhaltigkeitsziele) – Nachhaltigkeitsaspekte in Produktentwicklungsprozesse integrieren – Beteiligung an Initiativen und Kooperationen – Anreiz- und Kompensationssysteme überprüfen oder erweitern 	Laufender Verbesserungsprozess

Schritt	Umsetzung	Frequenz
Gezielt freiwillig engagieren	<ul style="list-style-type: none"> – Zielstellungen für Engagement definieren – Systematik entwickeln (z. B. Zusammenhang mit WSK, priorisierten Nachhaltigkeitsaspekten, Mitarbeiterautonomie) – Konsolidierte Maßnahmen umsetzen 	Bei Bedarf anpassen
Verantwortung organisieren	<ul style="list-style-type: none"> – Nachhaltigkeitsbeauftragte und -koordinatoren bestimmen – Koordination auf strategischer (Steuerungskreis) und operativer (Arbeitskreis) Ebene klären – Auftrag, Kompetenzen und Entscheidungswege bestimmen (Geschäftsordnung) 	Einmalig installieren und auf Basis von Erfahrungen weiterentwickeln
Glaubwürdigkeit vermarkten	<ul style="list-style-type: none"> – Kundenorientierung als Nachhaltigkeitsaspekt berücksichtigen (z. B. Transparenz, Fairness) – Bedürfnisse von Kunden im Bereich Nachhaltigkeit frühzeitig identifizieren und Impulse für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen setzen – Glaubwürdigkeit sicherstellen, kein Greenwashing betreiben 	Laufender Prozesse
Beitrag und Fortschritte berichten	<ul style="list-style-type: none"> – Berichtsstandard festlegen und ggf. Nachhaltigkeit in Geschäftsbericht integrieren – Fortschritte berichten auf Basis von Zielen und Indikatoren auf quantitativer und qualitativer Ebene – Gesellschaftliche Wirkung herausstellen (z. B. durch Verweis auf SDG) 	Jährliche Berichterstattung

3 Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Gestaltung von Nachhaltigkeit und Umsetzung von Sorgfaltspflichten in der gesamten Lieferkette

3.1 Vorgaben umsetzen

In den vergangenen Jahren haben sich die Wertschöpfungsketten, vor allem durch die zunehmende Globalisierung und die damit verbundene Arbeitsteilung, dramatisch verändert. Die **Leistungstiefe** der Unternehmen hat abgenommen, denn viele Vorleistungen werden an Lieferanten in Entwicklungs- und Schwellenländern ausgelagert. Direkte **Kontrollmöglichkeiten** nehmen ab und die **Transparenz** wird geringer. Nachhaltigkeitsmanagement in der Lieferkette dient der langfristigen Sicherung des Zugangs zu wichtigen Rohstoffen und Materialien unter Einhaltung von ökologischen und sozialen Standards. Es soll vermeiden, dass durch einseitige Fokussierung auf den Preis (ökonomische Dimension) Umweltauswirkungen und Arbeitsbedingungen (ökologische und soziale Dimension) der eingekauften Wertschöpfungsstufen vernachlässigt werden.

Nachhaltigkeitsmanagement in der Lieferkette vermeidet Reputationsrisiken und erhöht die Qualität der Produkte. Viele Konsumgüterhersteller legen großen Wert darauf, dass ihre Lieferkette transparent ist und Standards eingehalten werden. Die **Erwartungshaltung** von Kunden wird weiter steigen und macht ein frühzeitiges Aufdecken von Problemfeldern in der Lieferkette notwendig.

Der gestiegene gesellschaftliche Anspruch an Unternehmen, eine verantwortungsvolle Einkaufspolitik zu betreiben, wird zudem durch die Einführung gesetzlicher Standards ergänzt. Das deutsche **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz** (LkSG) erhöht mit seinen Sanktionsmechanismen deutlich die Konsequenz und Transparenz der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette v. a. gegenüber unmittelbaren Lieferanten. Das LkSG beschreibt neben den einzuhaltenden menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken konkrete Sorgfaltspflichten, die im Unternehmen umzusetzen sind. Sie geben eine **Struktur** vor, an der sich die folgenden Kapitel orientieren.

Die im LkSG definierten Nachhaltigkeitsrisiken decken gesetzlich gesetzte Mindestanforderungen ab. Im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse kann ein Unternehmen weitere Nachhaltigkeitsthemen für die Steuerung ihrer Lieferkette bestimmen. Im ersten Schritt werden Unternehmen mit der Umsetzung des LkSG genug Herausforderungen zu bewältigen haben. Perspektivisch ist eine **ganzheitliche Sicht** auf Grundlage der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens sinnvoll.

Das LkSG wurde im Juni 2021 verabschiedet und zielt im **Anwendungsbereich auf** Unternehmen mit über 3.000 Mitarbeitern, die ab 01. Januar 2023 zur Einhaltung verpflichtet sind. Seit dem 01. Januar 2024 gilt es auch für Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern. Die Unternehmen werden durch das Gesetz verpflichtet, menschenrechtliche und

umweltbezogene Risiken in ihrer Lieferkette durch umfassende Sorgfaltspflichten angemessen zu beachten.

Die **umweltbezogenen Risiken** umfassen den Umgang mit Quecksilber und die Verwendung persistenter organischer Schadstoffe und damit die Einhaltung entsprechender Übereinkommen (z. B. Minimata-Konvention und Stockholmer Übereinkommen). Der Schwerpunkt liegt allerdings auf der Einhaltung international anerkannter **menschenrechtlicher Konventionen** der International Labour Organization (ILO). Diese beinhalten:

- Verbot der Beschäftigung von Kindern
- Vermeidung schlimmster Formen der Kinderarbeit für Kinder unter 18 Jahren
- Verbot von Zwangsarbeit
- Verbot von Sklaverei und ähnlicher Praktiken
- Einhaltung der Pflichten des Arbeitsschutzes
- Verbot der Missachtung der Koalitionsfreiheit
- Verbot der Ungleichbehandlung
- Verbot des Vorenthaltens angemessenen Lohns
- Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen
- Verbot widerrechtlicher Zwangsräumung und Entzug von Land, Wäldern, Gewässern
- Verbot der Beauftragung nicht unterwiesener und kontrollierter Sicherheitskräfte

Zur Einhaltung dieser umwelt- und menschenrechtlichen Vorgaben wird von den Unternehmen die Erfüllung einer Reihe definierter **Sorgfaltspflichten** verlangt. Diese umfassen:

- Einrichtung eines Risikomanagements mit Verantwortlichen für das Monitoring
- Regelmäßige oder anlassbezogene Risikoanalysen
- Umsetzung von Präventionsmaßnahmen
- Abhilfemaßnahmen im Falle einer Verletzung
- Aufbau eines Beschwerdeverfahrens
- Dokumentation und öffentlich zugängliche Berichterstattung

In erster Linie sind Unternehmen für die Einhaltung der Sorgfaltspflichten im **eigenen Geschäftsbereich** und bei den **unmittelbaren Lieferanten** verantwortlich, mit denen die Lieferverträge geschlossen sind. Unter besonderen Umständen kann auch eine Verantwortung für das Handeln der **mittelbaren Zulieferer** entstehen, wenn z. B. Umgehungstatbestände oder Beschwerden von Mitarbeitern dieser Lieferanten erkennbar sind.

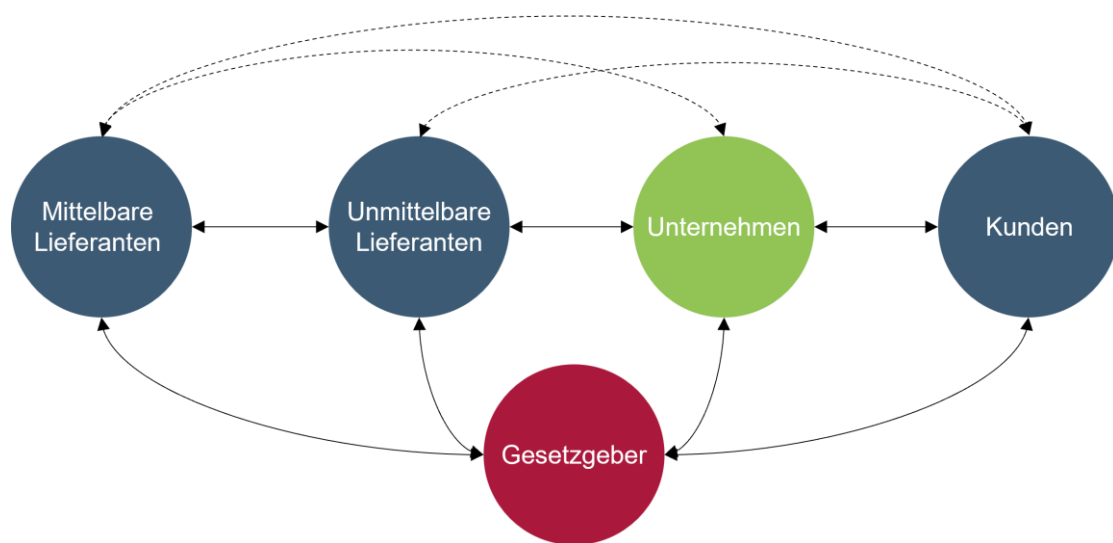
Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle als zuständige Behörde wurde dabei mit umfangreichen Kompetenzen zur **Kontrolle und zu Betretungsrechten** ausgestattet. Strafen können bis zu zwei Prozent des weltweiten Jahresumsatzes betragen.

Unternehmen, die nicht in den Anwendungsbereich des LkSG fallen, werden mit recht hoher Wahrscheinlichkeit zumindest **indirekt betroffen** sein. Kunden, die in den Anwendungsbereich des LkSG fallen, werden die Einhaltung der Standards in Lieferantenverträgen verankern. Derselbe Effekt kann eintreten, wenn die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards aus

der Taxonomie-Verordnung (EU) 2020/852 heraus, Voraussetzung für die Einordnung als nachhaltige wirtschaftliche Tätigkeit ist.

Es wird erkennbar, dass, unabhängig von der unmittelbaren Betroffenheit vom LkSG, seine Normen Wirkung auf alle Unternehmen in der Lieferkette haben werden. Die Abbildung 7 verdeutlicht die unterschiedlichen Wechselbeziehungen, die dem zugrunde liegen. Daher ist es wichtig, sich mit den Grundlagen zu befassen und sich darauf vorzubereiten.

Abbildung 7
Übersicht der Wertschöpfungskette



Quelle: eigene Darstellung

Von Seiten der **EU** wurde ein **Richtlinienentwurf** zu unternehmerischen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette vorgelegt. Die Vorgaben der EU-Richtlinie sind weitergehend als das LkSG und sollen für alle im EU-Binnenmarkt tätigen Unternehmen gelten. Darüber hinaus ist eine Haftung der Unternehmen für Menschenrechtsverstöße vorgesehen.

3.2 Nachhaltigkeitsrisiken beherrschen

Zur Verbesserung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette gibt es viele Aktivitäten, die Unternehmen unabhängig von gesetzlichen Verpflichtungen umsetzen, indem z. B. die Logistik zur Reduzierung von Emissionen optimiert wird. Diese Maßnahmen folgen i. d. R. den strategischen Nachhaltigkeitsschwerpunkten von Unternehmen aus der Wesentlichkeitsanalyse. In diesem Kapitel geht es speziell um die Identifikation und Steuerung von Nachhaltigkeitsrisiken. Genau diese Betrachtung ist vom LkSG gefordert.

Ausgangspunkt der Risikoanalyse ist die Frage, in welchen **Handlungsfeldern** Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette entstehen können. Grundlage dafür sind die in den zuvor erwähnten Konventionen oder Standards genannten Themen. Die gesetzliche Verpflichtung bezieht sich dabei aktuell wie beschrieben auf den menschenrechtlichen und umweltbezogenen Kontext. In den Handlungsfeldern sollte bewertet werden, worin das Risiko besteht und welche Auswirkung es auf die betroffenen Stakeholder hat. In Risikoanalysen werden diese Auswirkungen üblicherweise in zwei Dimensionen bewertet, die in einer **Risikobewertung** zusammengefasst werden. Die eine Dimension ist die **Wahrscheinlichkeit**, mit der ein Risiko eintritt, die andere Dimension ist die Bewertung des **Schweregrades**. Für die Einordnung werden Kriterien genutzt, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Abbildung 8

Beispiel einer Risikoanalyse zu Menschenrechtsthemen

Nachhaltigkeitsaspekte	Beschreibung	Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ausmaß	Risikobewertung	Priorisierung
S Kinderarbeit	Kinderarbeit bei der Gewinnung von Mineralien	Negative körperliche und psychische Folgen sowie eingeschränkter Zugang zu Bildung für Kinder	3	5	Hoch	B
S Arbeitsschutz	Fehlen von Schutzkleidung	Gesundheitsschäden von Mitarbeitenden an Betriebsstätten und erhöhtes Risiko von Arbeitsausfällen	1	4	Niedrig	C
S Zwangsarbeit	Erzwungene Überstunden	Gesundheitsschäden von Mitarbeitenden und erhöhtes Risiko von Arbeitsausfällen	3	3	Mittel	A
S Koalitionsfreiheit	Gründung von und Beitritt zu Gewerkschaften	Mitarbeitende können Löhne und Arbeitsbedingungen nicht kollektiv verhandeln und verbessern

Quelle: eigene Darstellung

Trotz eines festgestellten Nachhaltigkeitsrisikos kann es sein, dass die Umsetzung von Gegenmaßnahmen nicht erforderlich ist. Für eine Bewertung können verschiedene Kriterien genutzt werden, die z. B. wie folgt im LkSG aufgeführt sind:

- Art und Umfang der Geschäftstätigkeit
- Einflussvermögen des Unternehmens
- Typischerweise zu erwartende Schwere, Umkehrbarkeit und Wahrscheinlichkeit
- Verursachungsbeitrag des Unternehmens

Aus der Erfahrung in der Steuerung von Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette heraus gibt es unterschiedliche Faktoren, die auf die Wahrscheinlichkeit höherer oder niedriger Risiken hinweisen. Folgende sind dabei hervorzuheben:

- **Herkunftsländer:** Akzeptanz und gesetzliche Verankerung von Umwelt- und Sozialstandards (z. B. ratifizierte ILO-Normen)

- **Branchen / Produkte:** Abhängigkeit von Rohstoffen, die nicht nachhaltig abgebaut, hergestellt oder verarbeitet werden (z. B. Kupfer, Kobalt, Zinn, Gold, Quecksilber)
- **Struktur der Lieferkette:** Intransparenz und mangelnde Nachvollziehbarkeit bei der Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards
- **Nachhaltigkeitsniveaus von Lieferanten:** Verankerung von Nachhaltigkeit bei Lieferanten (z. B. Kodizes, Initiativen, Zertifikate, Berichterstattung)
- **Verflechtungen:** Insb. Beteiligungen oder Ausgründungen mit niedrigeren Umwelt- und Sozialstandards
- **Vertragsgestaltung und Zielkonflikte:** Erwartungen des Unternehmens an die Lieferanten und mögliche Zielkonflikte (z. B. Preise, Lieferzeiten, Zeitdruck, Bonus-/ Malussystem)
- **Beziehung zu Lieferanten und Möglichkeiten der Beeinflussung:** Unterschiede in Einfluss und Durchsetzbarkeit von Umwelt- und Sozialstandards (z. B. Auftragsvolumen)

Die Herausforderung bei der Identifikation und Bewertung von Risiken liegt v. a. in der Verfügbarkeit von Daten. Über die Analyse der Lieferkette können entsprechende Risiken sichtbar gemacht werden, doch ist dies aufgrund der Komplexität der Lieferketten ein Unterfangen, das entsprechende Softwarelösungen und **Datenbanken** braucht, die zunehmend angeboten werden. Für den Start helfen jedoch auch öffentlich zugängliche Datenbanken.

Nach dem LkSG muss mindestens einmal **jährlich eine Risikoanalyse** durchgeführt werden. Das gilt sowohl für den eigenen Geschäftsbereich als auch für die unmittelbaren Zulieferer. Bei Einführung eines neuen Produkts, Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes oder bei dem Eingang einer Beschwerde hinsichtlich Nachhaltigkeitsrisiken muss **anlassbezogen** eine Risikoanalyse durchgeführt werden. Dies gilt auch, wenn Risiken über die Medien bekannt werden, z. B. Menschenrechtsverletzung in einem Rohstoffgebiet, das in den Produkten des Unternehmens enthalten ist. Gibt es im Unternehmen keinen nennenswerten Überblick über die Lieferkette, kann es hilfreich sein, gemeinsam mit den Lieferanten die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen abzubilden (siehe Kapitel 2.3).

Für die Umsetzung von Risikoanalysen braucht es unterschiedliche Expertisen aus dem Unternehmen. Spezialisten aus dem Risikomanagement bringen die analytischen Instrumente ein. Spezialisten aus dem Einkauf die Kenntnisse über die Lieferketten und Nachhaltigkeitsbeauftragte das Wissen über die relevanten Nachhaltigkeitsthemen. Weitere können dazu kommen.

Das LkSG fordert ein wirksames Management von Nachhaltigkeitsrisiken. Dazu müssen Maßnahmen umgesetzt werden, die es ermöglichen, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken zu erkennen und zu minimieren, Verletzungen in diesem Bereich vorzubeugen, bzw. diese bei Eintritt mit geeigneten Mitteln zu reduzieren. Diese Maßnahmen werden in den folgenden Unterkapiteln erörtert. Es ist verpflichtend, eine verantwortliche Person für die Überwachung des Risikomanagements zu bestimmen. Die Geschäftsleitung ist mindestens einmal jährlich über das Risikomanagement zu unterrichten. Bei der Umsetzung des Risikomanagements sind alle Stakeholder, also die Beschäftigten des Unternehmens, die Beschäftigten in der Lieferkette und sonstige Betroffene zu berücksichtigen.

3.3 Nachhaltigkeitsverletzungen vermeiden

Im Rahmen der Risikoanalyse wird ermittelt, welche Nachhaltigkeitsrisiken durch geeignete Präventionsmaßnahmen vermieden oder vermindert werden sollten. In der Beschaffungsstrategie sollte dann berücksichtigt werden, wie dies umgesetzt wird. Dies wird in einer **Grundsatzerklärung** dokumentiert, die nach dem LkSG zumindest die Menschenrechtsstrategie in den relevanten Geschäftsabläufen des Unternehmens darlegt. Diese sollte das Verfahren beinhalten, wie das Unternehmen seinen Sorgfaltspflichten nachkommt, welche Nachhaltigkeitsrisiken durch die Risikoanalyse identifiziert wurden und welche Erwartungen an Mitarbeitende des eigenen Unternehmens und in der Lieferkette gerichtet werden. Die Grundsatzerklärung muss durch die Unternehmensleitung abgegeben werden.

Als Instrument für die Ermittlung von Nachhaltigkeitslücken einzelner Zulieferer kann eine **Lieferantenselbstauskunft** eingesetzt werden, mit der der Status quo und die weitere Planung der Lieferanten zu den wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen des Abnehmers erfragt werden. Mit den Ergebnissen können die Risiken der einzelnen Lieferanten bewertet und bei Bedarf Maßnahmen abgeleitet werden. Mit den Daten der Lieferantenselbstauskunft können Lieferantenprofile erstellt und verglichen werden. Sie kann folgende Parameter enthalten:

- Organisation (z. B. Beauftragte und Gremien) und Steuerung (z. B. Management-Systeme) von Nachhaltigkeit
- Ziele, Messung und Berichterstattung zum Thema von Nachhaltigkeit
- Integration von Nachhaltigkeit im Lieferantenmanagement (z. B. Schulungen)
- Umsetzung von Maßnahmen zur Vermeidung oder Verminderung von Risiken im Bereich Umwelt, Soziales und Governance

Als Präventionsmaßnahmen gegenüber den unmittelbaren Lieferanten in identifizierten Risikobereichen sollten neben den bereits umgesetzten Standards wie z. B. Preis, Qualität oder Logistik auch nachhaltigkeitsbezogene Erwartungen bei der **Auswahl des Zulieferers** und **vertragliche Vereinbarungen** berücksichtigt werden. Die unmittelbaren Lieferanten sollten vertraglich zusichern, den in **Lieferantenkodizes**, AGB, Grundsatzerklärung oder Compliance Zertifikaten formulierten Nachhaltigkeitsstandards zu entsprechen. Diese Vereinbarungen sollten verbindlich sein und nicht als Deckmantel dienen.

Die Ergänzung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Auswahl von Lieferanten und der Gestaltung der Zusammenarbeit kann durchaus zu **Zielkonflikten** und **Dilemmata** z. B. mit wirtschaftlichen Interessen führen (z. B. Verfügbarkeit von Produkten, Kosten oder Qualitätsansprüche). Der UN Global Compact weist viele Beispiele für solche Konfliktfelder auf, um Unternehmen anzuregen, diese aktiv anzugehen und zu lösen. Die Umsetzung einer offenen Kommunikationskultur ist die Grundlage dafür.

Innerhalb des eigenen Geschäftsbereichs sollte die Umsetzung der Menschenrechtsstrategie in allen relevanten Geschäftsabläufen erfolgen. Im Einkauf müssen Strategien und Praktiken implementiert werden, durch die festgestellte Risiken verhindert oder minimiert werden. Ein wichtiger Maßnahmenbereich sind dabei **Schulung und Trainings** eigener

Mitarbeitender und der Mitarbeiter von Lieferanten. Dies ist wichtig, um Mitarbeitende für die Nachhaltigkeitsrisiken zu sensibilisieren, die eigene Haltung nahe zu bringen und die Maßnahmen zur Vermeidung oder Verminderung negativer Wirkungen zu erläutern. Folgende Arten von Schulungen und Trainings werden umgesetzt:

- Schulung und Training der Einkäufer (z. B. im Rahmen von SCM Supply Chain Management)
- Schulung und Training der eigenen Mitarbeitenden in konkreten Nachhaltigkeitsthemen (z. B. im Rahmen von HSE Health, Safety & Environment)
- Forderung an die und ggf. Unterstützung der Lieferanten bei Schulung und Training der eigenen Mitarbeitenden entlang vorgenannter Themen
- Kooperation mit Projektpartnern oder Delegation von Trainingsmaßnahmen über Drittanbieter oder Brancheninitiativen
- Beteiligung an Maßnahmen von NGO, Initiativen o. ä. im Rahmen eigenen gesellschaftlichen Engagements oder Sozial-/Umwelt-Sponsoring

Der Gesetzgeber fordert, mit dem LkSG vertragliche Absprachen mit dem Lieferanten zu Nachhaltigkeitszielen zu treffen und diese zu kontrollieren. Diese **Kontrollmechanismen** müssen vertraglich vereinbart und v. a. in Abhängigkeit von der Risikobewertung durchgeführt werden. Maßnahmen zur Kontrolle sind die Folgenden:

- Prüfung durch eigene Mitarbeiter im Rahmen von Routineprozessen (z. B. Lieferantenselbstauskunft, Dokumentenprüfung, Standortbesuche)
- Externe Nachhaltigkeitsaudits mit Experten z. B. bei erhöhten Risikostufen (wird i. d. R. als wirksamste Methode angesehen)
- Kennzahlen zur Einhaltung definieren und in der Steuerung berücksichtigen

Ein effizientes Instrument zur Überprüfung der Einhaltung von Standards ist die Vorlage und Überprüfung von entsprechenden **Dokumenten**. Abbildung 9 gibt eine Übersicht, welche Unterlagen dazu genutzt werden können. Die Auswahl der relevanten Unterlagen hängt von den vereinbarten Standards ab.

Die Präventionsmaßnahmen müssen analog zur Risikoanalyse einmal im Jahr sowie im Fall eines neu identifizierten Risikos auf Wirksamkeit überprüft werden.

Abbildung 9

Typische Formen der Dokumentation von Nachhaltigkeit

Zertifikate	Richtlinien und Normen
<ul style="list-style-type: none"> – Zertifikat Qualitätsmanagementsystem – Zertifikat Umweltmanagementsystem – Zertifikat Lebenszyklusanalyse – Zertifikat Arbeitssicherheitsmanagement – Zertifikat Energiemanagementsystem 	<ul style="list-style-type: none"> – Verhaltenskodex – Menschenrechts-Policy – Standard für Lieferanten – Standard für Geschäftspartner – Grundsatzerklärung zur Wahrung der Menschenrechte – Arbeitsrichtlinien in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte
Nachhaltigkeitsmanagement	Umsetzung von Nachhaltigkeit
<ul style="list-style-type: none"> – Nachhaltigkeitsstrategie – Nachhaltigkeitsbericht – Berichte zum Carbon Footprint – Mitgliedschaften in Nachhaltigkeitsinitiativen – Selbstverpflichtungen zu Nachhaltigkeitsprinzipien – Bericht über Nachhaltigkeitsrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> – Informationen über Schulungen zu Nachhaltigkeitsaspekten – Beschaffungspolitik zu Nachhaltigkeitsaspekten – Lieferantenfragebogen zu Nachhaltigkeitsaspekten – Berichte über vorbeugende und korrigierende Maßnahmen – Plattform für die Einreichung von Beschwerden – Berichte über Beschwerden – Engagement des Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung

3.4 Nachhaltigkeitsverletzungen beheben

Wird eine Verletzung von menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten im eigenen Geschäftsbereich oder bei unmittelbaren Lieferanten festgestellt, sollten **Abhilfemaßnahmen** eingeleitet werden. Das LkSG setzt voraus, dass entsprechende Maßnahmen im eigenen Geschäftsbereich zu einer **Beendigung** der Verletzungen führen. Bei unmittelbaren Lieferanten müssen zunächst ein konkretes **Konzept** und ein **Zeitplan** zur Umsetzung aufgestellt werden. Dieses Konzept sollte mit den betroffenen Lieferanten gemeinsam erarbeitet werden.

Im Rahmen des Lieferantenmanagements ist es üblich, **Korrekturmaßnahmenpläne** (Corrective Action Plan, kurz CAP) aufzustellen, um mit den Lieferanten vereinbarte Maßnahmen zu dokumentieren und die Umsetzung nachzuhalten. Sofern dieses Instrument umgesetzt wird, können die Vereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen ergänzt werden. Folgende Informationen sollten diese enthalten:

- Handlungsfeld
- Ziele
- Maßnahmen zur Beendigung oder Verminderung von Verletzungen
- Zuständigkeiten
- Zeitplanung

– Umsetzungsstatus

Eine temporäre **Aussetzung der Geschäftsbeziehung** kann folgen, wenn Lieferanten der Umsetzung nicht nachkommen. Die Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten sollte **abgebrochen** werden, wenn geschützte Rechtspositionen oder umweltbezogene Pflichten schwerwiegend verletzt werden. Das gleiche gilt, wenn Abhilfemaßnahmen nicht greifen, d. h. die adressierten Verletzungen nach Ablauf des Zeitrahmens weiter bestehen und keine anderen Mittel des Einflusses mehr zur Verfügung stehen.

Die Beteiligung an **Initiativen** ist in Betracht zu ziehen, wenn gemeinsam mit Partnern Fortschritte besser erreicht werden können. Es haben sich unterschiedliche Angebote entwickelt. Dazu zählen v. a. branchenbezogene Kooperationen von Unternehmen, die gemeinsam Standards entwickeln, Lieferantendaten poolen und die Auditierung und Zertifizierung von Lieferanten organisieren. Der Verhaltenskodex der **Responsible Business Alliance** legt Standards fest, um nachhaltige Arbeitsbedingungen in der Lieferkette der Elektronikbranche zu schaffen. Die meisten der im LkSG vorausgesetzten Menschenrechts- und Umweltanforderungen werden durch den Kodex abgedeckt. Die Sorgfaltspflichten entsprechend dem LkSG sind nicht detailliert im Kodex enthalten.

Auch zu den Abhilfemaßnahmen ist einmal im Jahr sowie bei besonderen Anlässen eine Prüfung der Wirksamkeit ggf. durchzuführen, woraufhin die Maßnahmen entsprechend angepasst werden müssen.

3.5 Kommunikation fördern

Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen in der Lieferkette, findet auf unterschiedlichen Ebenen statt. Es geht zum einen darum, dass Betroffene sich artikulieren können. Auf der anderen Seite sollten Prozesse im Unternehmen dokumentiert und damit intern bekannt gemacht werden. Ferner kann öffentlich über Nachhaltigkeitsrisiken und entsprechende Maßnahmen berichtet werden. Damit haben Investoren, Kunden und andere interessierte Personen(-gruppen) die Möglichkeit, sich zu informieren. Diese verschiedenen Ebenen sind ebenso Teil der Sorgfaltspflichten des LkSG.

Eigenen Mitarbeitenden und Beschäftigten in der Lieferkette sollte es ermöglicht werden, Hinweise auf die Verletzung der Nachhaltigkeitsanforderungen zu geben. Das LkSG sieht die Einrichtung eines entsprechenden **Beschwerdeverfahrens** vor. Das Verfahren muss einfach zugänglich, verständlich und öffentlich beschrieben sein. Den Absendern muss der Eingang des Hinweises oder der Beschwerde bestätigt werden und diese müssen eine Erklärung zur Behandlung des Sachverhalts enthalten. Eine Beteiligung der Hinweisgebenden am Verfahren ist optional. Alternativ zum eigenständigen Beschwerdeverfahren, kann sich das Unternehmen an einem externen Verfahren beteiligen, wenn dies dieselben Anforderungen erfüllt.

Die für das Beschwerdeverfahren verantwortliche Person muss **weisungsungebunden** und **unparteiisch** sein. Ebenso gelten eine Verschwiegenheitspflicht, eine Pflicht zur

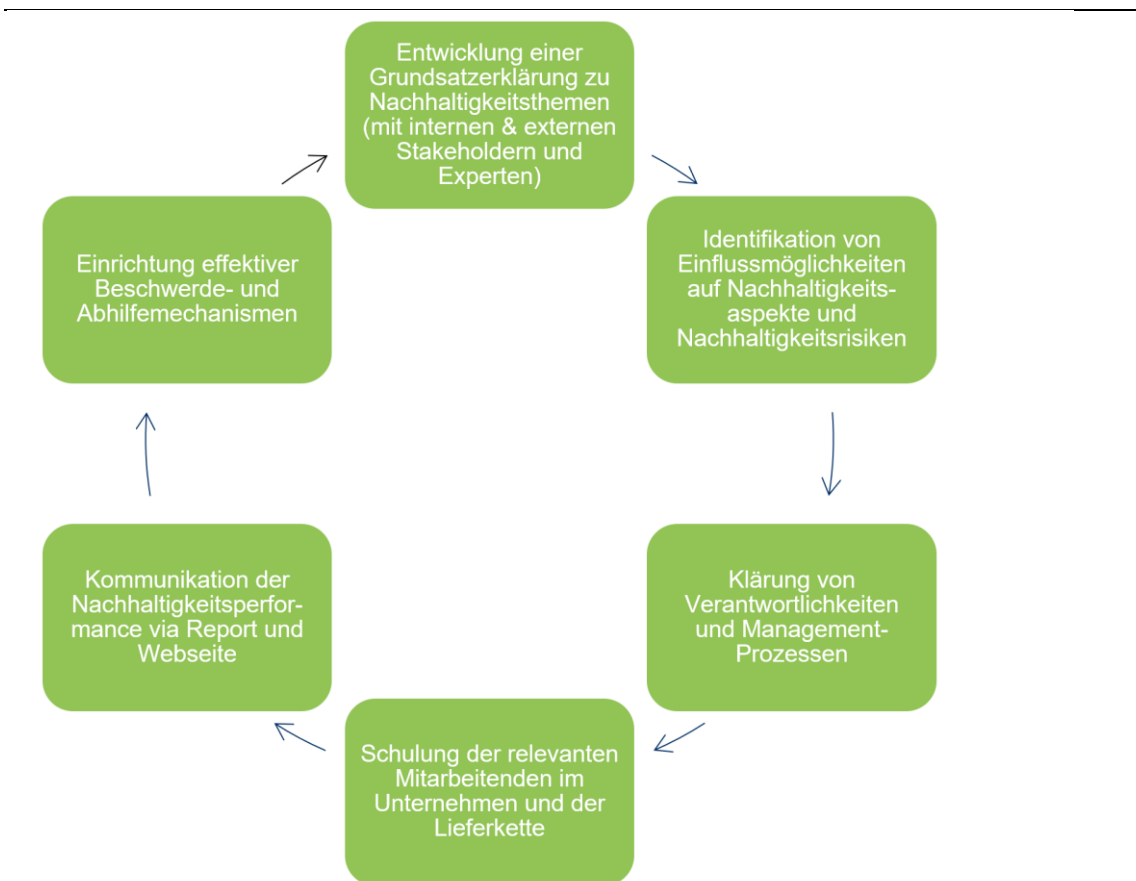
Geheimhaltung der Identität der Hinweisgebenden und die Pflicht zum effektiven Schutz vor Benachteiligung und Bestrafung.

Ebenso wie bei anderen Maßnahmen, ist einmal im Jahr sowie bei besonderen Anlässen eine Prüfung der Wirksamkeit des Beschwerdeverfahrens durchzuführen und das Verfahren ggf. entsprechend anzupassen.

Die Erfüllung der Sorgfaltspflichten ist fortlaufend zu **dokumentieren** und jährlich auf der Internetseite des Unternehmens zu **berichten**. Der Bericht muss die Ergebnisse der Risikoanalyse, die daraufhin eingeleiteten Präventions- und Abhilfemaßnahmen und einen Nachweis über die Bearbeitung der eingereichten Beschwerden und Hinweise enthalten. Dabei ist die Wirksamkeit der Maßnahmen zu bewerten. Betriebsgeheimnisse dürfen ausgespart bleiben.

Abbildung 10

Kommunikation eines Gesamtansatzes für nachhaltige Lieferketten



Quelle: Merck (2019). Human Rights Charter

Viele Unternehmen kommunizieren über Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Dabei gibt es einige **Kommunikationsformate**, die **standardmäßig** genutzt werden:

- Unternehmenswebseite
- Jahresfinanzbericht
- Nachhaltigkeitsbericht
- Dialog mit Stakeholdern
- Mitgliederberichte für Initiativen

Daneben gibt es **spezielle Kommunikationsformate**, die von Unternehmen umgesetzt werden:

- Lieferantenportal
- Standards und Kodizes
- Spezielle Berichterstattung (z. B. Konfliktmineralien)
- Zertifikate, Siegel, Auszeichnungen
- Fallstudien (z. B. über UN Global Compact)
- Tone-from-the-Top, Vorträge, Präsentationen, Gespräche
- Engagement, Spenden und Sponsoring

3.6 Checkliste Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Die bisherigen Ausführungen zur Nachhaltigkeit in der Lieferkette richten sich an alle Unternehmen, die hierzu tätig werden möchten. Dabei wurde immer wieder der Bezug zum LkSG hergestellt, das einen konkreten konzeptionellen Rahmen setzt. Die folgende Checkliste konzentriert sich auf die gesetzlichen Sorgfaltspflichten.

Sorgfaltspflicht	Umsetzung	Frequenz
Risiko- management	– Verantwortliche Person bestimmen, die für die Überwachung des Risikomanagements und den Bericht ggü. der Geschäftsleitung zuständig ist	Einmalig
Risikoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Ggf. Lieferkette abbilden – Bestimmung der Handlungsfelder, in denen Nachhaltigkeitsrisiken liegen können – Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken auf Grundlage der Beurteilung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schweregrad der Verletzung – Priorisierung der Nachhaltigkeitsrisiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit, Ausmaß, Einflussvermögen und Verursachungsbeitrag 	Jährlich sowie anlassbezogen

Grundsatzklärung	<ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung der Vorgehensweise im Unternehmen hinsichtlich Sorgfaltspflichten – Aufgrund der Risikoanalyse gesetzte Prioritäten bei den Nachhaltigkeitsrisiken 	Einmalig, wenn Nachhaltigkeitsrisiken identifiziert wurden; Anpassung bei veränderter Risikolage
Sorgfaltspflicht	Umsetzung	Frequenz
	<ul style="list-style-type: none"> – Erwartungen an die Beschäftigten in den zuständigen Geschäftsbereichen und an die unmittelbaren Lieferanten formulieren 	
Präventionsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Umsetzung Menschenrechtsstrategie in Geschäftsabläufen – Umsetzung geeigneter Beschaffungsstrategie und Einkaufspraktiken – Durchführung von Schulungen – Kontrollmaßnahmen 	Wenn Nachhaltigkeitsrisiken identifiziert wurden; jährlich auf Wirksamkeit prüfen
Abhilfemaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Erstellung eines Konzepts bzw. Maßnahmenplan zur Abhilfe inkl. Zeitplan – Beteiligung an der Entwicklung eines Branchenstandards oder einer Brancheninitiative – Abbruch der Geschäftsbeziehung bei schwerwiegender Verletzung von Menschenrechten/Umweltanforderungen oder wenn das Konzept innerhalb des festgesetzten Zeitrahmens keine Abhilfe schafft und keine weiteren Mittel mehr zur Verfügung stehen. 	Bei Verletzung von Menschenrechts- oder Umweltanforderungen; jährlich auf Wirksamkeit prüfen
Beschwerdeverfahren	<ul style="list-style-type: none"> – Einrichtung eines unternehmensinternen und für unmittelbare Lieferanten zugänglichen Beschwerdeverfahrens – Einfache Zugänglichkeit, Verständlichkeit und Unparteilichkeit gewährleisten – Verantwortliche Person bestimmen – Absendern von Beschwerden muss Behandlung des Sachverhalts dargelegt werden 	Bei Beschwerden; jährliche Prüfung auf Wirksamkeit
Dokumentieren und Berichten	<ul style="list-style-type: none"> – Erfüllung der Sorgfaltspflichten dokumentieren und sieben Jahre verwahren – Jährlicher Bericht über Ergebnisse der Risikoanalyse, Präventions- und 	Jährlich berichten; fortlaufende Dokumentation

Abhilfemaßnahmen und das Beschwerde- verfahren auf der Webseite

4 Executive Summary

Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Nachhaltigkeit ist eines der großen Zukunftsthemen, das genauso wie die Digitalisierung mit großen gesellschaftlichen Herausforderungen und erheblichen wirtschaftlichen Transformationsprozessen einhergeht. Entscheider integrieren daher schon aus eigenem Interesse zunehmend Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Unternehmensführung. Der Gesetzgeber forciert Aktivitäten zusätzlich durch umfassende Vorgaben zu Berichterstattung, Sorgfaltspflichten und Eingriffe in Marktmechanismen.

Daher sind Unternehmen gefordert, sich im Bereich Nachhaltigkeit so aufzustellen, dass mögliche Risiken beherrscht, Herausforderungen gemeistert und Chancen genutzt werden können. Dazu gehören drei Elemente:

1. Verschaffen Sie sich einen Überblick, inwiefern Ihr Unternehmen von diesem Megatrend betroffen ist. Welchen Anforderungen werden an Ihr Unternehmen gestellt? Was bedeutet Nachhaltigkeit konkret für Ihr Unternehmen?
2. Stellen Sie Ihr Unternehmen strategisch so auf, dass es nicht nur weiter erfolgreich arbeiten kann, sondern auch die Chancen nutzt und seinen gesellschaftlichen Mehrwert herausstellt. Bestimmen Sie, in welchen Nachhaltigkeitsaspekten Ihr Unternehmen seine Wirkung entfalten kann, führen Sie bestehende Aktivitäten zusammen und verstärken Sie ihre Effizienz.
3. Der Fokus von Nachhaltigkeit erweitert sich die letzten Jahre deutlich. Ging es zunächst v. a. um die Nachhaltigkeit im eigenen Geschäftsbereich, erweiterte sich die Perspektive zunehmend Richtung Kundenseite (z. B. Ökobilanz) und Lieferanten (z. B. Sorgfaltspflichten). Was kann Ihr Unternehmen mit Hinsicht auf die erweiterte Wertschöpfungs- bzw. Lieferkette zu Nachhaltigkeit beitragen?

Der Leitfaden Nachhaltige Unternehmensführung greift diese wichtigen Themen- und Fragestellungen auf. Im ersten Kapitel werden die Grundlagen von Nachhaltigkeit erklärt. Anschließend werden Fachwissen und Empfehlungen für die Führung von Unternehmen auf der Grundlage von priorisierten Nachhaltigkeitsaspekten vermittelt. Im dritten Kapitel wird die Perspektive unter besonderer Berücksichtigung der aktuellen Gesetzgebung zu Sorgfaltspflichten auf die gesamte Lieferkette erweitert. Checklisten, Beispiele und Abbildungen unterstützen Sie dabei, die neuesten Erkenntnisse im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement auf Ihr Unternehmen zu übertragen.

Ansprechpartner/Impressum

Beate Neubauer

Abteilung Sozial- und Gesellschaftspolitik

Telefon 089-551 78-534

beate.neubauer@baymevbm.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

Herausgeber

bayme
Bayerischer Unternehmens-
verband Metall und Elektro e. V.

vbm
Verband der Bayerischen Metall-
und Elektro-Industrie e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.baymevbm.de

© bayme vbm März 2024

Weitere Beteiligte

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink
Dr. Markus Groß-Engelmann
Johannes Kopf

concern GmbH
Telefon: 0221-630 6060 300
info@concern.de