

CHEMIE³-BRANCHENSTANDARD FÜR NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG – ZIELE, MAßNAHMEN, TOOLS FÜR SORGFALT IN LIEFERKETTEN –

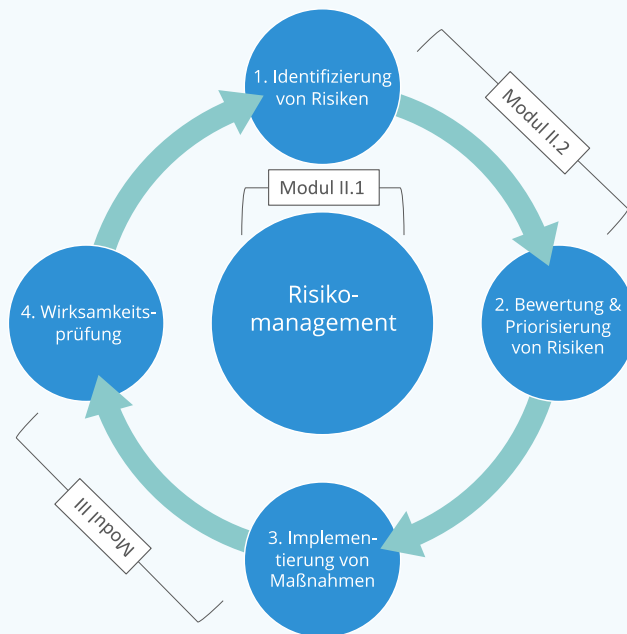
MODUL III PRÄVENTIONS-UND ABHILFEMAßNAHMEN

III.1 – PRÄVENTIONS- UND ABHILFEMAßNAHMEN

III.2 – WIRKSAMKEITSPRÜFUNG

EINLEITUNG UND ÜBERBLICK

Im Zentrum der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht steht der Aufbau eines angemessenen und wirksamen Risikomanagements. Es umfasst alle Schritte, die notwendig sind, um negative Auswirkungen auf Menschenrechte zu erkennen, zu bewerten und zu priorisieren sowie angemessen zu adressieren und ihnen vorzubeugen.



Das *Modul II Risikoidentifizierung und -priorisierung des Chemie³-Branchenstandards* beschreibt die Anforderungen an das Risikomanagement sowie grundlegende Prinzipien. Es gibt ausführlich Hilfestellung zur Identifizierung, Bewertung und Priorisierung der Risiken (Risikoanalyse). Die Risikoanalyse bildet die Grundlage für die Ableitung angemessener Maßnahmen zur Vermeidung oder Minimierung negativer Auswirkungen auf Menschenrechte. Eine strukturierte Durchführung der Risikoanalyse und eine sinnvolle Priorisierung der Risiken ist daher besonders wichtig, um die Grundlage für die Definition angemessener Maßnahmen zu schaffen.¹

Das *Modul III Präventions- und Abhilfemaßnahmen des Chemie³-Branchenstandards* soll Unternehmen aller Größenordnungen dabei unterstützen, angemessene Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu definieren sowie deren Wirksamkeit zu überprüfen. Es besteht aus zwei Teilmodulen:

- *Modul III.1 Präventions- und Abhilfemaßnahmen*
- *Modul III.2 Wirksamkeitsprüfung*

¹ *Modul II Risikoidentifizierung und -priorisierung des Chemie³-Branchenstandards* kann unter folgendem Link bestellt werden: <https://www.chemiehoch3.de/branchenstandard/risikoidentifizierung-und-priorisierung/>.

MODUL III.1 PRÄVENTIONS- UND ABHILFEMAßNAHMEN

1. ZIEL

Die Implementierung angemessener und wirksamer Maßnahmen ist ein integraler Teil des Risikomanagements. Nur durch das Ergreifen wirksamer Maßnahmen kann das Ziel der menschenrechtlichen Sorgfalt erreicht werden, negative Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf Menschenrechte zu vermeiden bzw. zu minimieren. Der Fokus liegt dabei auf den jeweiligen Rechteinhaber:innen, deren Situation verbessert und deren Rechte geschützt werden sollen.

Als übergeordnetes Ziel soll das Ergreifen angemessener Maßnahmen negativen Auswirkungen auf Menschenrechte proaktiv vorbeugen. Durch die Implementierung von Präventionsmaßnahmen sollen also Risiken reduziert werden. Die Reduzierung von Risiken ist dabei als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, bei dem sich Unternehmen zunächst auf die prioritären Handlungsfelder konzentrieren, die im Rahmen der Risikoanalyse identifiziert wurden. Zudem sollen durch Abhilfemaßnahmen bereits eingetretene negative Auswirkungen beendet oder minimiert werden.

2. NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN

Nur durch die Implementierung angemessener und zielgerichteter Präventions- und/oder Abhilfemaßnahmen können Risiken für Menschen und die damit oft einhergehenden Risiken für das eigene Unternehmen reduziert werden. Dazu gehören beispielsweise Reputations- und Haftungsrisiken, die durch den Nachweis adressiert werden können, dass alle angemessenen Maßnahmen ergriffen wurden, um (potenzielle) Menschenrechtsverletzungen zu vermeiden und der Sorgfaltspflicht des Unternehmens angemessen nachzukommen.

Zudem gibt es eine Reihe weiterer Vorteile, die mit der wirksamen Reduzierung menschenrechtlicher Risiken einhergehen können. Beispielsweise können durch den Schutz der Rechte der eigenen Beschäftigten unter anderem die Arbeitsmoral verbessert, die Arbeitgeberattraktivität gesteigert und die Fluktuation reduziert werden; eine vertiefte Zusammenarbeit mit Lieferanten, um die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette zu verbessern, kann beispielsweise dazu beitragen, Streiks zu verhindern und die Produktivität zu steigern.



Auch für Unternehmen, die nicht unter das LkSG fallen, ist es sinnvoll, angemessene Maßnahmen zu ergreifen, um negative menschenrechtliche Auswirkungen zu vermeiden oder zu beheben/zu

minimieren. Das gilt insbesondere, wenn diese direkte Zulieferer von Unternehmen sind, die unter das LkSG fallen. So können sie über Geschäftsbeziehungen aufgefordert werden, vertraglich zuzusichern, die menschenrechtsbezogenen und umweltbezogenen Erwartungen des Geschäftspartners einzuhalten und angemessen entlang der Lieferkette zu adressieren.

Indem Unternehmen aller Größenordnungen der Sorgfaltspflicht nachkommen und angemessene Maßnahmen ergreifen, können sie demonstrieren, dass sie die Menschenrechte achten. Dies hilft dabei, Erwartungen wichtiger Stakeholder wie Kunden und Investoren gerecht zu werden und sich auf etwaige zukünftige gesetzliche Anforderungen vorzubereiten.

3. ANFORDERUNGEN AN DIE PRÄVENTIONS- UND ABHILFEMAßNAHMEN

Nach den VN-Leitprinzipien ist ein wichtiger Teil der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht das Ergreifen von Folgemaßnahmen, nachdem tatsächliche oder potenziell nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen ermittelt wurden (VN-Leitprinzip 17). Diese Maßnahmen sollen nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte der (potenziell) Betroffenen verhüten oder mindern (VN-Leitprinzip 19). Das LkSG unterscheidet zwischen Präventionsmaßnahmen (§ 6 LkSG) und Abhilfemaßnahmen (§ 7 LkSG). Das Handeln des Unternehmens richtet sich hierbei nach der im Rahmen der Risikoanalyse vorgenommenen Priorisierung (§ 5 Abs. 2 und § 6 Abs. 1 LkSG).

Anforderungen an die Maßnahmen	VN- Leitprinzipien 	LkSG 
1. Abgabe einer Grundsatzerklärung über die Menschenrechtsstrategie	x	x
2. Verankerung angemessener Präventionsmaßnahmen	x	x
3. Ergreifen angemessener Abhilfemaßnahmen	x	x
4. Jährliche bzw. anlassbezogene Wirksamkeitsprüfung	x	x
5. Wiedergutmachung nachteiliger Auswirkungen ²	x	

² Nach den VN-Leitprinzipien gehört die Wiedergutmachung nicht zu den Abhilfemaßnahmen, sondern steht eigenständig daneben.

1. Abgabe einer Grundsatzerklärung über die Menschenrechtsstrategie

Erläuterung: Unternehmen, die unter das LkSG fallen, sind dazu verpflichtet, eine menschenrechtliche Grundsatzerklärung abzugeben, wenn im Zuge der Risikoermittlung ein Risiko festgestellt wurde (§ 6 Abs. 2 LkSG). Die Abgabe einer Grundsatzerklärung ist auch ein wichtiger Teil der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nach den VN-Leitprinzipien (VN-Leitprinzipien 15, 16).

In *Modul I Grundsatzerklärung und Governance³* des *Chemie³-Branchenstandards* finden Sie ausführliche Erläuterungen und Hilfestellungen zur Abgabe einer Grundsatzerklärung sowie der inhaltlichen Ausgestaltung.

2. Verankerung angemessener Präventionsmaßnahmen

Erläuterung: Präventionsmaßnahmen können sehr vielfältig und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausgestaltet sein. Im Sinne des § 6 LkSG ist es entscheidend, dass, sobald ein Risiko im Rahmen der Risikoanalyse⁴ im eigenen Geschäftsbereich oder bei unmittelbaren Zulieferern festgestellt wurde, ein Unternehmen angemessene Präventionsmaßnahmen ergreift. Hierbei ist gemäß § 6 Abs. 1 LkSG wichtig, dass das Unternehmen unverzüglich, also ohne schuldhaftes Zögern⁵, tätig wird.

³ *Modul I Grundsatzerklärung und Governance* kann unter folgendem Link angefordert werden:

<https://www.chemiehoch3.de/branchenstandard/grundsatzerklaerung-und-governance>.

⁴ Siehe *Modul II Risikoidentifizierung und -priorisierung* des *Chemie³-Branchenstandards*:

<https://www.chemiehoch3.de/branchenstandard/risikoidentifizierung-und-priorisierung>.

⁵ Mit „unverzüglich“ ist nach wohl herrschender Meinung auch hier „ohne schuldhaftes Zögern“ gemeint, vgl. § 121 BGB. Die konkrete Frist für das unverzügliche Ergreifen von Abhilfemaßnahmen kann nur im Einzelfall beurteilt werden. Eine wichtige Rolle bei der Bemessung der Frist kommt der Priorisierung des Risikos zu.

Ergreifen angemessener Präventionsmaßnahmen nach dem LkSG	
<p>Risiken im eigenen Geschäftsbereich</p> <p>(§ 6 Abs. 3 LkSG)</p>	<p>Das Unternehmen muss angemessene Präventionsmaßnahmen ergreifen, insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Umsetzung der in der Grundsatzerklärung dargelegten Menschenrechtsstrategie in den relevanten Geschäftsabläufen, • die Entwicklung und Implementierung geeigneter Beschaffungsmaßnahmen und Einkaufspraktiken, durch die festgestellte Risiken verhindert oder minimiert werden, • die Durchführung von Schulungen in den relevanten Geschäftsbereichen, • die Durchführung risikobasierter Kontrollmaßnahmen, mit denen die Einhaltung der in der Grundsatzerklärung enthaltenen Menschenrechtsstrategie überprüft wird.
<p>Risiken bei unmittelbaren Zulieferern</p> <p>(§ 6 Abs. 4 LkSG)</p>	<p>Das Unternehmen muss angemessene Präventionsmaßnahmen verankern, insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Berücksichtigung der menschenrechtsbezogenen und umweltbezogenen Erwartungen bei der Auswahl eines unmittelbaren Zulieferers, • die vertragliche Zusicherung eines unmittelbaren Zulieferers, dass dieser die von der Geschäftsleitung des Unternehmens verlangten menschenrechtsbezogenen und umweltbezogenen Erwartungen einhält und entlang der Lieferkette angemessen adressiert, • die Durchführung von Schulungen und Weiterbildung zur Durchsetzung der vertraglichen Zusicherungen des unmittelbaren Zulieferers, • die Vereinbarung angemessener vertraglicher Kontrollmechanismen sowie deren risikobasierte Durchführung, um die Einhaltung der Menschenrechtsstrategie bei dem unmittelbaren Zulieferer zu überprüfen.
<p>Substantiierte Kenntnis möglicher Risiken bei mittelbaren Zulieferern</p> <p>(§ 9 Abs. 3 LkSG)⁶</p>	<p>Liegen einem Unternehmen tatsächliche Anhaltspunkte vor, die eine Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht bei mittelbaren Zulieferern möglich erscheinen lassen (substantiierte Kenntnis), so hat es anlassbezogen unverzüglich u.a. angemessene Präventionsmaßnahmen gegenüber dem Verursacher zu verankern, etwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Durchführung von Kontrollmaßnahmen, • die Unterstützung bei der Vorbeugung und Vermeidung eines Risikos oder • die Umsetzung von branchenspezifischen oder branchenübergreifenden Initiativen, denen das Unternehmen beigetreten ist. <p>Darüber hinaus hat das Unternehmen:</p>

⁶ Das LkSG unterscheidet in § 9 Abs. 3 LkSG nicht trennscharf zwischen Präventions- und Abhilfemaßnahmen.

	<ul style="list-style-type: none"> • eine Risikoanalyse durchzuführen, • ein Konzept zur Verhinderung, Beendigung oder Minimierung zu erstellen und umzusetzen und • gegebenenfalls entsprechend seine Grundsaterklärung zu aktualisieren.
--	---

Laut dem Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) müssen Unternehmen bei der Entwicklung von Präventionsmaßnahmen verpflichtend nur die menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken adressieren, die sie innerhalb ihrer Lieferkette verursachen oder zu denen sie beitragen.⁷ Wenn ein Unternehmen in der Analyse zu dem Schluss kommt, dass kein Verursachungsbeitrag zu einem oder mehreren Risiken ersichtlich ist, muss dies dokumentiert werden.⁸

Auch nach den VN-Leitprinzipien sollen Unternehmen angemessene Maßnahmen zur Prävention und Milderung nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen ergreifen (VN-Leitprinzip 19, Kommentar zu VN-Leitprinzip 11). Dies ist notwendig, wenn ein Wirtschaftsunternehmen tatsächlich oder potenziell zu einer nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkung beiträgt. Dabei soll potenziellen Auswirkungen durch Präventionsmaßnahmen begegnet werden. Je komplexer die Situation und ihre Tragweite für die Menschenrechte sind, desto mehr spricht dafür, dass sich Unternehmen bei der Entscheidung, wie vorzugehen ist, auf unabhängigen, sachverständigen Rat stützen.⁹ Indem Unternehmen angemessene Maßnahmen ergreifen und dies nachweisbar festhalten, können sie das Risiko gegen sie vorgebrachter Rechtsansprüche reduzieren.¹⁰

⁷ Mehr Informationen zum Thema Angemessenheit und Verursachungsbeitrag finden Sie im *Kapitel 4.2 Angemessenheit der Maßnahmen*.

⁸ Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), *Risiken ermitteln, gewichten und priorisieren – Handreichung zur Umsetzung einer Risikoanalyse nach den Vorgaben des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes* kann unter folgendem Link angefordert werden:
file:///Users/intern/Downloads/handreichung_risikoanalyse.pdf.

⁹ Siehe Kommentar zu VN-Leitprinzip 19.

¹⁰ Siehe Kommentar zu VN-Leitprinzip 17.

Angemessenheit der Präventions- und Abhilfemaßnahmen:

Sowohl das LkSG als auch die VN-Leitprinzipien erkennen an, dass Umfang und Komplexität der Sorgfaltsprozesse von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Das LkSG fordert in § 6 bzw. § 7 LkSG das Ergreifen angemessener Präventions- und Abhilfemaßnahmen. Die Angemessenheitskriterien werden in § 3 Abs. 2 LkSG beschrieben. Die Kriterien zur Bestimmung der Angemessenheit¹¹ sind demnach:

- die Art und der Umfang der Geschäftstätigkeit des Unternehmens,
- das Einflussvermögen des Unternehmens auf den unmittelbaren Verursacher,
- die typischerweise zu erwartende Schwere, die Umkehrbarkeit und Eintrittswahrscheinlichkeit der Verletzungen,
- die Art des Verursachungsbeitrages des Unternehmens.

Die Handreichung des BAFA¹² zum Thema Angemessenheit erläutert den Begriff der Angemessenheit im Sinne des Gesetzes und gibt Hinweise zur praktischen Bedeutung.¹³

Auch die VN-Leitprinzipien erkennen an, dass menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse in ihrer Ausgestaltung je nach Größe des Unternehmens, des Risikos schwerer menschenrechtlicher Auswirkungen sowie Art und Kontext seiner Geschäftstätigkeit unterschiedlich komplex ausfallen können (VN-Leitprinzip 17). Die Angemessenheit der Maßnahmen ist laut den VN-Leitprinzipien abhängig vom Verursachungsbeitrag und dem Einflussvermögen (VN-Leitprinzip 19).

Nähere Ausführungen zum Thema Angemessenheit finden Sie unter *Kapitel 4.2 Angemessenheit der Maßnahmen* im Rahmen der praktischen Hilfestellung.

3. Ergreifen angemessener Abhilfemaßnahmen

Erläuterung: Laut den VN-Leitprinzipien sollen Unternehmen nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen durch angemessene Maßnahmen mildern (VN-Leitprinzip 19). Durch rechtmäßige Verfahren soll für Wiedergutmachung gesorgt oder dabei kooperiert werden (VN-Leitprinzip 22). Auf Letzteres wird unter Punkt 5 dieses Abschnitts näher eingegangen.

In Ausnahmefällen regen auch die VN-Leitprinzipien an, die Beendigung einer Geschäftsbeziehung zu erwägen. Dies ist der Fall in Situationen, in denen es dem Unternehmen an Einflussvermögen zur Verhütung oder Milderung nachteiliger Auswirkungen mangelt und es nicht in der Lage ist,

¹¹ Detaillierte Informationen zu den Angemessenheitskriterien, insbesondere der Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit der Verletzung, finden Sie in [Modul II.2 Risikoanalyse des Chemie³-Branchenstandards](#).

¹² Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle.

¹³ Die BAFA-Handreichung zu Angemessenheit kann unter folgendem Link heruntergeladen werden:

https://www.bafa.de/SharedDocs/Downloads/DE/Lieferketten/handreichung_angemessenheit.html?nn=18381454.

sein Einflussvermögen zu steigern. Allerdings ist diese Entscheidung immer unter Berücksichtigung verlässlicher Abschätzungen der damit potenziell verbundenen nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen zu treffen (Kommentar zu VN-Leitprinzip 19). Die etwaige Beendigung der Geschäftsbeziehung ist das letzte Mittel, wenn alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft sind, und dürfte nur bei schwerwiegenden Menschenrechtsverletzungen in Betracht kommen¹⁴.

Ergreifen angemessener Abhilfemaßnahmen nach dem LkSG	
Verletzung im eigenen Geschäftsbereich (§ 7 Abs. 1 LkSG)	<p>Stellt ein Unternehmen fest, dass eine menschenrechtliche oder umweltbezogene Pflichtverletzung in seinem eigenen Geschäftsbereich bereits eingetreten ist oder unmittelbar bevorsteht, hat es unverzüglich¹⁵ angemessene Abhilfemaßnahmen zu ergreifen, um diese Verletzung zu verhindern, zu beenden oder das Ausmaß der Verletzung zu minimieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Im eigenen Geschäftsbereich im Inland muss die Abhilfemaßnahme zu einer Beendigung der Verletzung führen. • Im eigenen Geschäftsbereich im Ausland muss die Abhilfemaßnahme in der Regel zur Beendigung führen.
Verletzung bei einem unmittelbaren Zulieferer (§ 7 Abs. 1, Abs. 2 und Abs. 3 LkSG)	<p>Stellt ein Unternehmen fest, dass eine menschenrechtliche oder umweltbezogene Pflichtverletzung bei einem unmittelbaren Zulieferer bereits eingetreten ist oder unmittelbar bevorsteht, hat es unverzüglich angemessene Abhilfemaßnahmen zu ergreifen, um diese Verletzung zu verhindern, zu beenden oder das Ausmaß der Verletzung zu minimieren. Ist die Pflichtverletzung so beschaffen, dass das Unternehmen sie nicht in absehbarer Zeit beenden kann, muss es unverzüglich – und ggf. unter Beteiligung weiterer Unternehmen – ein Konzept zur Beendigung oder Minimierung erstellen und umsetzen¹⁶. Das Konzept muss einen konkreten Zeitplan enthalten. Bei der Erstellung und Umsetzung des Konzepts sind insbesondere folgende Maßnahmen in Betracht zu ziehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die gemeinsame Erstellung und Umsetzung eines Plans zur Beendigung oder Minimierung der Verletzung mit dem verursachenden Unternehmen, • der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen im Rahmen von Brancheninitiativen und -standards, um die Einflussmöglichkeit zu erhöhen,

¹⁴ Auch das Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte hält den Abbruch der Geschäftsbeziehung nur für geboten, wenn eine schwerwiegende Verletzung oder ein schwerwiegender Verstoß vorliegt, die versuchte Risikominimierung in der festgelegten Zeit gescheitert ist, keine anderen milderen Mittel zur Verfügung stehen und die Erhöhung des Einflussvermögens nicht aussichtsreich erscheint (<https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte/fragen-und-antworten> Frage 11).

¹⁵ Vgl. Fußnote 5 zum Begriff „unverzüglich“.

¹⁶ Auch Unternehmen, die nicht unter das LkSG fallen, können verpflichtet sein, an einem solchen Konzept mitzuwirken.

	<ul style="list-style-type: none"> • ein temporäres Aussetzen der Geschäftsbeziehungen während der Bemühungen der Risikominimierung. <p>In allerletzter Konsequenz kann auch der Abbruch der Geschäftsbeziehung geboten sein. Dies ist der Fall, wenn die Verletzung sehr schwerwiegend ist, die Umsetzung der im Konzept erarbeiteten Maßnahme nach Ablauf der festgelegten Zeit keine Abhilfe bewirkt, keine anderen geeigneten Maßnahmen zur Verfügung stehen und die Erhöhung des Einflussvermögens aussichtslos erscheint.</p>
<p>Verletzung bei einem mittelbaren Zulieferer (§ 9 Abs. 3 LkSG)¹⁷</p>	<p>Liegen einem Unternehmen tatsächliche Anhaltspunkte vor, die eine Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht bei mittelbaren Zulieferern möglich erscheinen lassen (substantiierte Kenntnis), so hat es gem. § 9 Abs. 3 Nr. 3 LkSG anlassbezogen unverzüglich</p> <ul style="list-style-type: none"> • ein Konzept zur Verhinderung, Beendigung oder Minimierung zu erstellen und umzusetzen. <p>Darüber hinaus hat das Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine Risikoanalyse durchzuführen (Nr. 1), • angemessene Präventionsmaßnahmen gegenüber dem Verursacher zu verankern (Nr. 2) und • gegebenenfalls entsprechend seine Grundsatzerklärung zu aktualisieren (Nr. 4).

4. Jährliche bzw. anlassbezogene Wirksamkeitsüberprüfung

Erläuterung: Sowohl das LkSG als auch die VN-Leitprinzipien fordern, die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen (jährlich bzw. anlassbezogen) zu überprüfen. Detaillierte Informationen zum Thema Wirksamkeitsprüfung finden Sie in *Modul III.2 Wirksamkeitsprüfung*.

¹⁷ Das LkSG unterscheidet in § 9 Abs. 3 LkSG nicht trennscharf zwischen Präventions- und Abhilfemaßnahmen.

5. Wiedergutmachung nachteiliger Auswirkungen

Erläuterung: Aus dem LkSG ergibt sich kein gesetzlicher Anspruch auf Wiedergutmachung. § 24 Abs. 4 Nr. 7 LkSG sieht jedoch vor, dass das Bemühen des Unternehmens zur Schadenswiedergutmachung als positiver Umstand bei der Bemessung der Geldbuße berücksichtigt wird. Unternehmen können durch eine Wiedergutmachung das Risiko gegen sie gerichteter Klagen auf Schadensersatz reduzieren¹⁸.

Gemäß VN-Leitprinzip 22 sollten Wirtschaftsunternehmen durch rechtmäßige Verfahren für Wiedergutmachung sorgen oder dabei kooperieren, wenn sie nachteilige Auswirkungen verursacht oder dazu beigetragen haben¹⁹.

Von einer Wiedergutmachung profitieren nicht nur die Betroffenen, sondern auch das Unternehmen selbst, indem rechtliche und finanzielle Folgen (z.B. Geldbußen, Prozesskosten) ebenso vermieden werden wie negative reputationsbezogene Folgen (z.B. negative Presse). Unternehmen signalisieren sowohl gegenüber den eigenen Mitarbeiter:innen als auch nach außen, dass der gesamte Prozess der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht konsequent eingehalten und für negative Auswirkungen eingestanden wird. Auch kann durch die gemeinsame Bemühung, negative Auswirkungen wiedergutzumachen, die Beziehung zu den Geschäftspartnern gestärkt und erfolgreich fortgeführt werden.

Sowohl die Risikoanalyse als auch der Beschwerdemechanismus können wirksame Prozesse sein, um zu ermitteln, in welchen Fällen Wiedergutmachung geleistet werden sollte. Die aktive Bemühung um Wiedergutmachung kann entweder allein oder in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren geschehen.

Abhängig von dem eingetretenen Schaden kann eine Wiedergutmachung verschiedene Formen annehmen. Sie kann beispielsweise durch eine formale Entschuldigung oder eine (finanzielle) Entschädigung geschehen. Auch können bestimmte Vorkehrungen getroffen werden, durch die sichergestellt wird, dass ein Schaden nicht erneut eintritt. Im Prozess der Wiedergutmachung ist es wichtig, dass das Unternehmen mit den Betroffenen in den Austausch tritt, um so eine Wiedergutmachung im Interesse der Betroffenen vorzunehmen.

¹⁸ Zivilrechtliche Klagen sind nach den Grundsätzen des Internationalen Privatrechts grundsätzlich möglich. Das LkSG hat hierfür keine eigene Grundlage geschaffen, sondern verweist auf die bereits bestehenden Haftungstatbestände (§ 3 Abs. 3 LkSG).

¹⁹ Die VN-Leitprinzipien sind rechtlich nicht verbindlich. Eine Wiedergutmachung muss daher nicht zwingend erfolgen.

4. PRAKTISCHE ANLEITUNG: IMPLEMENTIERUNG VON MAßNAHMEN

4.1 Grundlegende Tipps für die praktische Umsetzung

4.2 Angemessenheit von Maßnahmen

4.3 Spotlight: Maßnahmen in der Lieferkette

4.4 Erfolgreich Abhilfe schaffen

4.1 Grundlegende Tipps für die praktische Umsetzung

- **Die Basis für die Ableitung von Maßnahmen bildet die Risikoanalyse.** Die Identifizierung, Bewertung und Priorisierung von Risiken und Handlungsfeldern sind Teil eines kontinuierlichen Prozesses, der Unternehmen dabei hilft, einen Überblick über alle bestehenden Risiken zu erlangen und sich der Bearbeitung der Risikofelder mit dem größten Handlungsbedarf schrittweise anzunähern. Basierend auf den Ergebnissen der Risikoanalyse können dann angemessene und wirksame Maßnahmen definiert und implementiert werden.

Das Modul II Risikoidentifizierung und -priorisierung des Chemie³-Branchenstandards beinhaltet eine detaillierte praktische Anleitung zur Durchführung der Risikoanalyse.²⁰

- **Die Umsetzung der Maßnahmen kann schrittweise erfolgen.** Es sollte ein unternehmensspezifischer Maßnahmenplan entwickelt werden, um das Management menschenrechtlicher Risiken zu verbessern, Handlungen zu strukturieren und zu koordinieren. Der Handlungsplan legt fest, welche Maßnahmen zuerst umgesetzt werden. Dabei sollte der Fokus zunächst auf den prioritären Handlungsfeldern liegen, die im Rahmen der Risikoanalyse definiert wurden²¹. Der Handlungsplan kann dabei Maßnahmen beinhalten, die einfach und schnell umsetzbar sind und ggfs. auch weniger schwerwiegende Risiken adressieren, sollte aber auch umfassende und strukturierte Maßnahmenpläne enthalten, durch die schwerwiegende und ggfs. komplexere Risiken angegangen werden können. Der Komplexität sollte durch deren Anerkennung und einen strukturierten Aktionsplan begegnet werden.
- **Maßnahmen sind vielfältig und individuell.** Die Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um ihre menschenrechtlichen Risiken und Auswirkungen zu adressieren, sind abhängig vom jeweiligen Kontext und können so vielfältig sein wie die Risiken und Auswirkungen selbst. Oftmals ist eine Kombination aus verschiedenen Maßnahmen nötig, die Risiken oder tatsächliche Auswirkungen wirksam reduzieren oder beheben.

²⁰ Modul II Risikoidentifizierung und -priorisierung des Chemie³-Branchenstandards kann unter folgendem Link angefordert werden:
<https://www.chemiehoch3.de/branchenstandard/risikoidentifizierung-und-priorisierung>.

²¹ Siehe hierzu Modul II Risikoidentifizierung und -priorisierung des Chemie³-Branchenstandards.

Die Vielfältigkeit von Maßnahmen spiegelt sich auch in deren grundlegender „Natur“ wider: Maßnahmen können übergeordneter Natur sein und somit eine Vielzahl von Risiken gleichzeitig, aber weniger zielgerichtet adressieren (z.B. durch die allgemeine Sensibilisierung von Beschäftigten zum Thema Menschenrechte, die Erstellung und Verankerung eines Lieferanten Code of Conducts oder die Erstellung und Kommunikation einer allgemeinen Anti-Diskriminierungsrichtlinie). Andere Maßnahmen können bereits auf die Prävention oder Minderungen von konkreten, einzelnen Risiken abzielen, wie z.B. der Diskriminierung von Beschäftigten und Bewerber:innen oder der Überprüfung von Vergütungsniveaus an bestimmten eigenen Standorten und/oder bei bestimmten unmittelbaren Zulieferern zur Reduzierung des Risikos der Zahlung unangemessener Löhne.

Übergeordnete Maßnahmen sind zwar ein guter Startpunkt, um verschiedene menschenrechtliche Themen im Unternehmen zu verankern, sind aber meist nicht ausreichend für die wirksame Reduzierung konkreter (insbesondere schwerwiegender) Risiken. Maßnahmen sollten in der Regel ein Mix aus diesen beiden Arten von Maßnahmen sein. Hier zeigen sich nun die Vorteile einer gründlich und differenziert durchgeführten Risikoanalyse²²: Ihre Ergebnisse erlauben es, neben Maßnahmen übergeordneter Natur auch sehr konkrete Maßnahmen zu definieren und bestimmte Risiken dadurch wirksam und angemessen zu adressieren.

Weiterführende Informationen zum Thema Angemessenheit finden Sie unter *Kapitel 4.2 Angemessenheit von Maßnahmen*, mehr zum Thema Wirksamkeit unter *Modul III.2 Wirksamkeitsprüfung*.



Praxis-Tipp: Beispiele grundlegender Präventionsmaßnahmen

Auch wenn die konkrete Ausgestaltung von Maßnahmen sehr unternehmensspezifisch und kontextabhängig ist, lassen sich dennoch einige grundsätzliche Präventionsmaßnahmen identifizieren, mit denen Unternehmen eine Reihe von Risiken in ihren eigenen Geschäftsbereichen, der Lieferkette oder der nachgelagerten Wertschöpfung reduzieren können. Im Anhang finden Sie Tabelle 1 mit Beispielen grundlegender Präventionsmaßnahmen. Sie soll als Inspiration für Unternehmen dienen, um ihren unternehmensspezifischen Maßnahmenplan zu entwickeln.

²² Siehe hierzu *Modul II Risikoidentifizierung und -priorisierung des Chemie³-Branchenstandards*.

- **Maßnahmen sollten festgelegte Ziele verfolgen und in ihrer Wirksamkeit überprüft werden.** Nur so weiß ein Unternehmen, ob die etablierten Sorgfaltsprozesse funktionieren. Durch eine regelmäßige Überprüfung und Evaluierung der Maßnahmen kann der Fortschritt nachverfolgt und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen werden.

Mehr Informationen und praktische Tipps hierzu finden Sie im *Modul III.2 Wirksamkeitsprüfung*.

- **Bei der Entwicklung von Maßnahmen sollte auf bestehenden Prozessen aufgebaut werden.** Meist haben Unternehmen bereits interne Prozesse, die zur Reduzierung menschenrechtlicher Risiken beitragen, und müssen somit nicht bei „null“ beginnen. Hierzu zählen beispielweise bereits vorhandene Umweltmanagementsysteme, Gesundheitsschutzmaßnahmen, Schulungen für Beschäftigte und Richtlinien wie Verhaltenskodizes für Lieferanten. Im Rahmen der Definition bestimmter Maßnahmen ist es sinnvoll, noch einmal systematisch zu erfassen, welche Prozesse und Maßnahmen bereits bestehen (beispielsweise in Form einer Gap-Analyse) und wie auf diesen gegebenenfalls weiter aufgebaut werden kann. Hierbei ist es wichtig, Fachwissen aus relevanten Abteilungen zu nutzen und diese in die Erarbeitung der Maßnahmen mit einzubeziehen (beispielsweise die Personalabteilung, der Betriebsrat, die Einkaufsabteilung, die Compliance-Abteilung, die Produktionsleitung etc.). Der Dialog hilft zudem, relevante Kolleg:innen mit „an Bord“ zu holen und so die operative Umsetzung der Maßnahmen zu fördern.
- **Entscheidend ist, dass die definierten Maßnahmen in Ihrem Unternehmen verankert und operativ umgesetzt werden.** Dafür ist es wichtig, dass Verantwortliche in jeweils relevanten Funktionen an der Entwicklung der Maßnahmen mitwirken, verstehen, was die Maßnahmen für ihren Arbeitsalltag bedeuten, und diese mittragen. Verantwortlichkeiten sollten klar verteilt sein. Eine effektive Governance-Struktur ist hierfür wesentlich.

Modul I Grundsatzklärung und Governance des Chemie³-Branchenstandards enthält ausführliche Hilfestellung für den Aufbau einer effektiven Governance-Struktur.²³

- **(Potenziell) Betroffene sollten in die Definition, Umsetzung und Wirksamkeitsprüfung von Maßnahmen mit einbezogen werden.** Das bedeutet mindestens, dass die Perspektive der Rechteinhaber:innen stets mit berücksichtigt werden sollte.²⁴ Durch die tatsächliche Einbeziehung (potenziell) Betroffener können zudem wertvolle Informationen gesammelt werden, um Maßnahmen zielgerichtet zu gestalten und Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Zudem

²³ *Modul I Grundsatzklärung und Governance* kann unter folgendem Link angefordert werden:
<https://www.chemiehoch3.de/branchenstandard/grundsatzklaerung-und-governance>.

²⁴ Die Berücksichtigung der Interessen der eigenen Beschäftigten, der Beschäftigten innerhalb der Lieferkette und derjenigen, die in sonstiger Weise vom wirtschaftlichen Handeln des Unternehmens oder eines Unternehmens in seinen Lieferketten betroffen sein können, ist nach § 4 Abs. 4 LkSG fester Bestandteil des Risikomanagements. Für mehr Informationen siehe *Modul II.1 Überblick Risikomanagement des Chemie³-Branchenstandards für nachhaltige Wertschöpfung*.

können so die Glaubwürdigkeit und Qualität der entwickelten Maßnahmen verbessert werden. Rechteinhaber:innen können bspw. die eigenen Beschäftigten oder die Beschäftigten von Zulieferbetrieben in der Lieferkette sein, externe Dienstleister, Anwohner:innen in der Nähe von Produktionsstandorten, Kund:innen oder Endverbraucher:innen. Die Einbeziehung (potenziell) Betroffener kann nicht nur persönlich erfolgen, was vor allem im eigenen Geschäftsbereich naheliegt. Auch globale Gewerkschaftsstrukturen sowie die Strukturen und Expertise der Arbeitnehmervvertretungen können hier genutzt werden. Weitere Kanäle zur Einbeziehung können beispielsweise Austauschforen (z.B. Community Advisory Panels), Umfragen, Beschwerdekanaäle, (Branchen-)Initiativen und die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen sein.

4.2 Angemessenheit von Maßnahmen

Sowohl die VN-Leitprinzipien als auch das LkSG erkennen sinnvollerweise an, dass nicht jedes Risiko im gleichen Maße und auf die gleiche Weise adressiert werden kann und sollte. Maßnahmen sollten angemessen sein. Das bedeutet zum einen, dass Unternehmen ihre vorhandenen Ressourcen zunächst auf die prioritären Risiken fokussieren können. Für mehr Informationen zum Thema Risikoidentifizierung und -priorisierung siehe *Modul II.2 des Chemie³-Branchenstandards für nachhaltige Wertschöpfung*.

Zum anderen bedeutet es, dass der Kontext, in dem das Risiko besteht, bei der Maßnahmengestaltung berücksichtigt werden kann und soll: Wer verursacht das Risiko oder die Menschenrechtsverletzung? Wo in der Lieferkette liegt das Risiko und hat das Unternehmen Einfluss darauf, das Risiko zu mindern oder die Verletzung zu beenden? Um zu entscheiden, welche Art von Maßnahme angemessen ist, sollten Unternehmen neben der Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit der (potenziellen) Menschenrechtsverletzung daher auch ihren **Verursachungsbeitrag** und ihr **Einflussvermögen** betrachten.

4.2 a) Verursachungsbeitrag

Hinweise zum LkSG

Das LkSG führt den Verursachungsbeitrag als eines von vier Angemessenheitskriterien an. In der Gesetzesbegründung wird unterschieden zwischen zwei Arten des Verursachungsbeitrags:

- alleinige Verursachung oder gemeinsame Verursachung mit einem anderen Akteur oder
- mittelbares Leisten eines Beitrags zum Risiko oder zur Verletzung. Eine mittelbare Verursachung ist beispielsweise anzunehmen, wenn ein Unternehmen die Produkthanforderungen gegenüber seinem Zulieferer in letzter Minute ändert, ohne die Lieferzeiten oder den Einkaufspreis anzupassen, und der Zulieferer infolgedessen gegen ILO-Kernarbeitsnormen verstößt, um den geänderten Anforderungen gerecht zu werden²⁵.

Bei der Frage, ob ein solcher Beitrag vorliegt, gibt das BAFA in seiner Handreichung „Risiken ermitteln, gewichten und priorisieren“²⁶ die folgenden Faktoren an die Hand:

1. das Ausmaß, in dem das Unternehmen die Verletzung durch einen Dritten fördert oder motiviert, sprich, inwiefern die Handlung des Unternehmens das Risiko erhöht, dass die Verletzung eintritt.
2. das Maß, zu dem das Unternehmen von der Verletzung Kenntnis hatte oder hätte haben sollen, sprich, inwiefern die Verletzung vorhersehbar war.
3. der Grad, zu dem die Handlung des Unternehmens die Verletzung tatsächlich verhindert, minimiert oder beendet hätte, sprich, inwiefern das Unternehmen es unterlassen hat, angemessen zu handeln.

Das BAFA erklärt weiter, dass das Konzept von „beitragen/mitverursachen“ insgesamt als nicht statisch zu sehen sei. Unternehmen könnten zunächst nur mit Verletzungen „mittelbar verbunden“ sein. Sofern sie es aber unterlassen zu handeln, könnten sie letztlich auch dazu „beitragen“.

Das Konzept des Verursachungsbeitrags ist in der Praxis oft komplex, auch weil die verschiedenen Arten der Verursachung manchmal nicht klar voneinander abgrenzbar sind. Unternehmen sollten in der Beantwortung der Frage Maßnahmen Schritt für Schritt umsetzen und das eigentliche Ziel dabei nicht aus den Augen verlieren: die Situation für Menschen in den eigenen Geschäftsbereichen und der Lieferkette möglichst wirksam zu verbessern und zu versuchen, negativen Auswirkungen vor allem vorzubeugen.

²⁵ BT-Drs. 19/28649, S. 43.

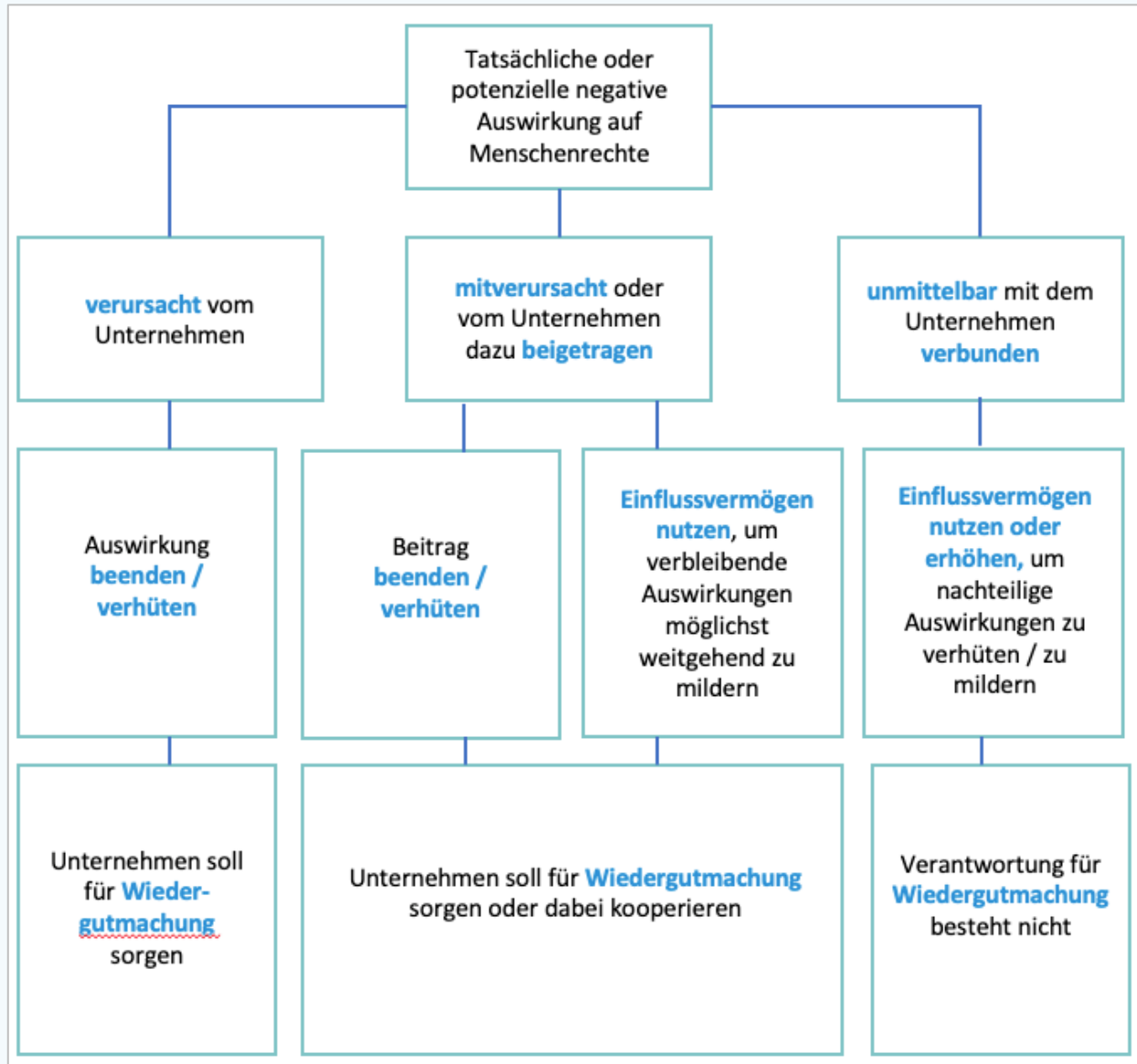
²⁶ BAFA-Handreichung (2022) „Risiken ermitteln, gewichten und priorisieren“.

Die VN-Leitprinzipien unterscheiden beim Verursachungsbeitrag danach, ob das Unternehmen die (potenzielle) Menschenrechtsverletzung unmittelbar verursacht, zu ihr beiträgt oder nur durch eine Geschäftsbeziehung mit ihr verbunden ist. Je nach Art des Verursachungsbeitrags werden unterschiedliche Maßnahmen als angemessen betrachtet.

- Ist das Unternehmen der alleinige Verursacher einer (potenziellen) Menschenrechtsverletzung (wie beispielsweise im Falle von angeordneten exzessiven Überstunden), so sollte es Maßnahmen implementieren, die zu einer sofortigen Beendigung oder Verhütung der Auswirkung führen und für Wiedergutmachung sorgen.
- Ein Unternehmen kann zu (möglichen) Menschenrechtsverletzungen beitragen, entweder zusammen mit anderen Unternehmen oder indem es durch die eigenen Aktivitäten eine dritte Partei wie beispielsweise einen Geschäftspartner dazu veranlasst.²⁷ In diesen Fällen sollten Maßnahmen implementiert werden, die den eigenen Beitrag beenden oder verhüten, und es sollte für Wiedergutmachung gesorgt oder dabei kooperiert werden. Zudem sollte der Einfluss des Unternehmens auf die übrigen Verursacher genutzt werden, um verbleibende negative Auswirkungen weitgehend zu mildern.
- Häufig kommt es vor, dass Unternehmen (potenzielle) negative Auswirkungen auf Menschenrechte in der tieferen Lieferkette weder verursachen noch zu ihnen beitragen. Sie können dennoch unmittelbar mit dem Risiko verbunden sein. Das setzt keine direkte Vertragsbeziehung voraus, sondern ergibt sich über die Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens. Die VN-Leitprinzipien erkennen an, dass solche Situationen komplexer sind. Zu den Faktoren, die bei der Bestimmung geeigneter Maßnahmen in solchen Situationen zu berücksichtigen sind, zählen demnach das Einflussvermögen des Unternehmens über die betreffende Organisation, die Frage, wie ausschlaggebend die Beziehung für das Unternehmen ist, die Schwere der Verletzung und die Frage, ob die Beendigung der Beziehung zu der Organisation selbst nachteilige menschenrechtliche Folgen hätte (Kommentar zu Leitprinzip 19). Unternehmen sollten, wenn möglich, ihren Einfluss nutzen, um negative Auswirkungen auf Menschenrechte zu beenden/zu vermeiden oder, wenn kein Einflussvermögen vorhanden ist, versuchen, dieses zu erhöhen. Zudem können Unternehmen sich dazu entschließen, eine aktive Rolle bei der Wiedergutmachung zu übernehmen (z.B. durch Unterstützung des verursachenden Geschäftspartners).

²⁷ Ein Beitrag eines Unternehmens kann beispielweise ein zu hoher Preisdruck sein, wodurch Zulieferer zur Zahlung unangemessener Löhne gezwungen werden. Auch wenn einzelne Unternehmen ihr Abwasser unsachgemäß ableiten, stellt dies jeweils einen Beitrag zur daraus resultierenden Wasserverschmutzung und damit potenziellen negativen Folgen für die Gesundheit und die Lebensgrundlagen der lokalen Gemeinde dar.

Abbildung 1: Verursachungsbeitrag und angemessene Maßnahmen nach VN-Leitprinzipien



Quelle: Löning – Human Rights and Responsible Business GmbH, in Anlehnung an VN-Leitprinzipien, OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln

4.2 b) Einflussvermögen

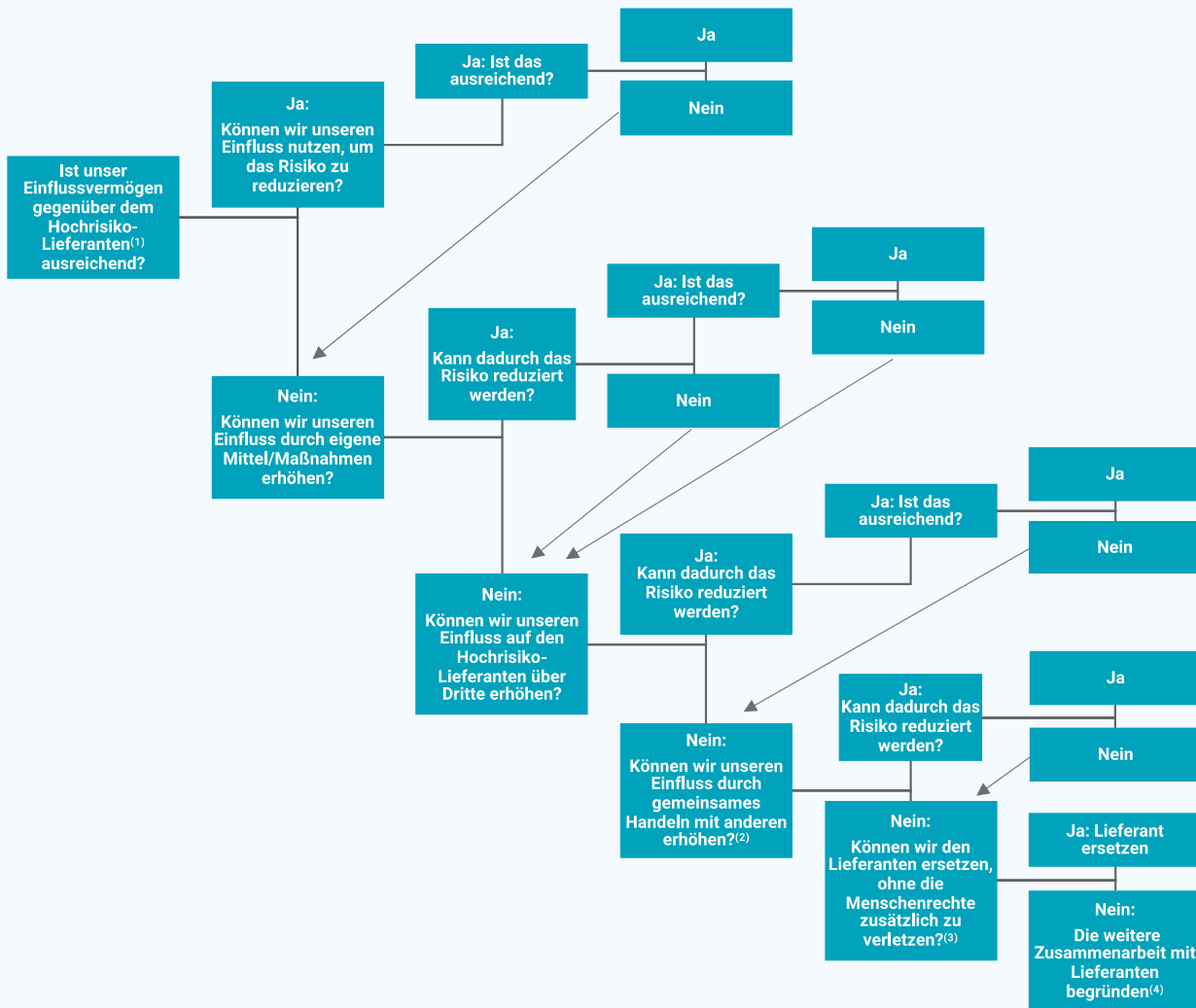
Das Einflussvermögen eines Unternehmens bezieht sich auf dessen Möglichkeiten, Einfluss auf den Verursacher eines Risikos oder einer Menschenrechtsverletzung auszuüben und diese dadurch zu verhindern oder zu beenden. Das Einflussvermögen auf einen Lieferanten kann sich z.B. dadurch bestimmen, wie groß Ihr Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern oder dem Lieferanten ist, wie groß Ihr Auftragsvolumen im Vergleich zum Gesamtumsatz des Lieferanten ist, welche strategische Bedeutung Sie für den Lieferanten haben und wie nah Ihr Unternehmen dem Risiko ist (z.B. handelt es sich um einen unmittelbaren oder mittelbaren Lieferanten?).

Besonders kleine und mittelgroße Unternehmen sehen sich in der Praxis häufig mit der Herausforderung konfrontiert, dass ihr Einflussvermögen auf ihre Lieferanten eher begrenzt ist, vor allem wenn sie für ihre jeweiligen Geschäftspartner eine nur untergeordnete Rolle spielen. Eine solche Situation macht sie aber nicht automatisch handlungsunfähig. Im Rahmen von Multi-Stakeholder-Initiativen oder im Zusammenschluss mit anderen Unternehmen können auch kleine und mittelgroße Unternehmen versuchen, ihr Einflussvermögen zu erhöhen, oder sich beispielsweise an Konzepten zur Minimierung von menschenrechtlichen Pflichtverletzungen anderer Unternehmen aktiv beteiligen.²⁸

Abbildung 2 zeigt einen Entscheidungsbaum (vereinfachte Darstellung) mit Fragen, die ein Unternehmen grundlegend heranziehen kann, um zu untersuchen, welche Hebelwirkung es nutzen oder erzeugen kann.

²⁸ Bei der Zusammenarbeit mit Wettbewerbern müssen die Regeln des deutschen und europäischen Wettbewerbsrechts eingehalten werden.

Abbildung 2: Handlungsoptionen in Geschäftsbeziehungen zur Verringerung von Menschenrechtsrisiken



Quelle: Hebelwirkung in Geschäftsbeziehungen nutzen, um Menschenrechtsrisiken zu verringern, Shift

(1) Als „Hochrisiko-Lieferanten“ sind Lieferanten anzusehen, bei denen (im Zuge der Risikoanalyse) ein hohes menschenrechtliches Risiko identifiziert wurde.

(2) Bei der Zusammenarbeit mit Wettbewerbern müssen die Regeln des deutschen und europäischen Wettbewerbsrechts eingehalten werden.

(3) Das Beenden einer Geschäftsbeziehung sollte im Idealfall eine der letzten Optionen sein („Befähigung vor Rückzug“). Unternehmen sollten sich darüber bewusst sein, dass die Beendigung einer Geschäftsbeziehung dazu führen kann, dass sich die Bedingungen für Rechteinhaber:innen weiter verschlechtern (z.B., wenn die hinterlassene Lücke von einem Geschäftspartner gefüllt wird, der durch seine Praktiken dazu beiträgt, dass Arbeitsstandards weniger eingehalten werden als vorher). Die Beendigung der Geschäftsbeziehung minimiert in einem solchen Fall zwar das Risiko für das Unternehmen, jedoch nicht für die Menschen vor Ort. Eine solche Entscheidung sollte daher immer gut abgewogen werden.

(4) Die Begründung sollte gut dokumentiert und nachvollziehbar sein. Darüber hinaus sollte im weiteren Verlauf der Lieferbeziehung stetig nach Möglichkeiten Ausschau gehalten werden, den Einfluss auf den Lieferanten (auch mittel- oder langfristig) zu erhöhen. Auch die Frage, ob ein Lieferant ersetzt werden kann und sollte, sollte im weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung regelmäßig neu abgewogen werden.

4.3 Spotlight: Maßnahmen in der Lieferkette

4.3 a) Verantwortungsvolles Lieferantenmanagement

Die Einrichtung eines verantwortungsvollen Lieferantenmanagements ist eine wichtige Grundlage, um eine Vielzahl von Risiken in der Lieferkette zu adressieren, und umfasst sowohl die Auswahl von Lieferanten als auch deren Überprüfung bezüglich der Einhaltung vereinbarter Regeln und Standards, die gemeinsame Entwicklung von Korrekturmaßnahmen und deren Wirksamkeitsüberprüfung.

Regelwerk aufbauen und Lieferanten informieren

Ein erster wichtiger Schritt in der Einrichtung eines verantwortungsvollen Lieferantenmanagements ist die Definition von Grundwerten und Regeln, auf die sich Unternehmen und Lieferanten einigen. Ein Verhaltenskodex beschreibt dabei die Erwartungshaltung Ihres Unternehmens an den Lieferanten und formuliert Verpflichtungen, Verbote und Anregungen – unter anderem – in Bezug auf die für Ihr Unternehmen relevanten Menschenrechtsthemen und -risiken.

Der Verhaltenskodex sollte proaktiv an Lieferanten kommuniziert werden (bspw. in Form eines Schreibens der Geschäftsführung) und ggfs. bei Vertragsabschluss Bestandteil des Vertrags werden. Unternehmen können auch hier risikobasiert vorgehen. Das heißt, der Verhaltenskodex kann zunächst an Lieferanten mit hohem Risiko kommuniziert werden. Neben dem Risikolevel können auch Überlegungen wie die strategische Bedeutung des Lieferanten, das Einflussvermögen des Unternehmens oder auch die Abhängigkeit des Unternehmens vom Lieferanten eine Rolle spielen. Lieferanten haben ggfs. ihre eigenen Verhaltenskodizes. In einem solchen Fall kann es sinnvoll sein, abzuwägen, ob der Kodex des Lieferanten akzeptiert werden kann oder ob man mit dem Lieferanten in den Dialog gehen sollte, um gemeinsam Erwartungen für die Geschäftsbeziehungen zu definieren.

Unternehmen, die unter das LkSG fallen, sind laut § 6 Abs. 4 Nr. 2 LkSG verpflichtet, die vertragliche Zusicherung eines unmittelbaren Zulieferers zu verankern, dass „dieser die von der Geschäftsleitung des Unternehmens verlangten menschenrechtsbezogenen und umweltbezogenen Erwartungen einhält und entlang der Lieferkette angemessen adressiert“.



Praxishilfe: Muster-Verhaltenskodex für Lieferanten

Der Muster-Verhaltenskodex für Lieferanten kann Unternehmen jeder Größe als praktisches Hilfsmittel und Grundlage bei der Entwicklung eines neuen oder der Überprüfung eines bestehenden Verhaltenskodex für Lieferanten dienen. Sie können den Muster-Verhaltenskodex auf der Webseite des *Chemie³-Branchenstandards* anfragen: <https://www.chemiehoch3.de/branchenstandard/>

Lieferanten überprüfen

Um sicherzustellen, dass der Verhaltenskodex eingehalten wird, kann es bei ausgewählten Lieferanten nötig sein, dessen Einhaltung zu überprüfen. Ob die Überprüfung eines Lieferanten notwendig ist und wie tiefgehend diese Kontrollmaßnahmen sein sollten, hängt davon ab, wie risikobehaftet der Lieferant ist. Welche Kontrollmöglichkeiten Unternehmen in der Realität haben, hängt außerdem davon ab, welchen Einfluss sie auf den Lieferanten haben²⁹.

Um bei dieser Entscheidung strukturiert vorzugehen, bietet es sich an, eine entsprechende Systematik zu definieren. Sie hilft dabei, zu entscheiden, welche Lieferanten mit welchen Kontrollmaßnahmen adressiert werden sollten. Auch hier dienen das Ergebnis der Risikoanalyse und die dort definierten Risikostufen als Ausgangspunkt. Lieferanten, die einer Warengruppen/Länderkombination angehören, welche in der Risikoanalyse als hochrisikobehaftet identifiziert wurden, sollten eine tiefere Überprüfung durchlaufen als solche, die als nur wenig risikobehaftet eingestuft wurden. Dies kann sowohl neue Lieferanten als auch Bestandslieferanten betreffen. Verschiedene Möglichkeiten zur Überprüfung eines Lieferanten bestehen vor allem in Selbstauskünften (Supplier Assessment Questionnaire/SAQ), Vor-Ort-Besuchen und/oder extern durchgeführten Auditierungen.



Praxis-Tipp: Qualität von Audits und Selbstbewertungsfragebögen (SAQ – Self Assessment Questionnaire)

In Anhang II finden Sie weitere Informationen zum Thema Audits und SAQs. Hier werden unter anderem Qualitätskriterien beschrieben, die zur Bewertung von Audit- und/oder SAQ-Verfahren herangezogen werden können.

²⁹ Für mehr Informationen zum Thema "Einfluss erhöhen" siehe Abbildung 2.

Menschenrechtliches Gesamtrisiko	Lieferant	Einflussvermögen	Prio	Beispielhafte Maßnahmen zur Überprüfung und Verbesserung ³⁰
Sehr hoch / hoch	Lieferant A	hoch	1	<ul style="list-style-type: none"> Selbstauskunft und Auditierung / Vor-Ort-Besuch³¹ nach Zertifizierungen fragen Schulung des Lieferanten Entwicklung eines gemeinsamen Aktionsplans
	Lieferant B	niedrig	1	<ul style="list-style-type: none"> Prüfen, ob Einfluss erhöht werden kann (z.B. durch Brancheninitiativen³²)
Mittel	Lieferant C	hoch	2	<ul style="list-style-type: none"> Selbstauskunft; je nach Ergebnis ggfs. Auditierung Nach Zertifikaten fragen Schulung des Lieferanten Entwicklung eines gemeinsamen Aktionsplans
Gering	Lieferant D	gering	3	<ul style="list-style-type: none"> Keine weiteren Maßnahmen Monitoring zur Veränderung der Risikolage

³⁰ Diese Maßnahmen können sowohl präventiver als auch abhelfender Natur sein. So kann die Schulung eines Lieferanten bspw. darauf abzielen, bestimmten Risiken im Zuliefererbetrieb vorzubeugen. Die Schulung kann gleichermaßen Teil eines Abhilfeplans sein, der auf die Beendigung einer negativen Auswirkung abzielt und gleichzeitig dafür sorgt, dass sich diese in der Zukunft nicht wiederholt.

³¹ Für Unternehmen besteht die Möglichkeit, für die Umsetzung von Maßnahmen ggfs. auf bestehende Förder- und Finanzierungsinstrumente zurückzugreifen.

³² Bei der Zusammenarbeit mit Wettbewerbern müssen die Regeln des deutschen und europäischen Wettbewerbsrechts eingehalten werden.

Korrekturmaßnahmen und gemeinsame Weiterentwicklung

Die Überprüfung von Lieferanten allein reicht in der Regel nicht aus, um Risiken für Menschen in der Lieferkette zu verringern. Die Ergebnisse der Überprüfungen sollten genutzt werden, um mit dem Lieferanten in den Austausch zu gehen, gemeinsame Korrekturmaßnahmen³³ zu entwickeln und sich zusammen mit dem Lieferanten weiterzuentwickeln. Vor allem strategische Lieferanten sollten als Partner betrachtet werden, mit denen gemeinsam Lösungen gefunden werden können. Der kontinuierliche und transparente Dialog mit den eigenen Lieferanten ist daher ein wichtiger Grundstein, um menschenrechtliche Sorgfaltspflichten angemessen umzusetzen.

Abweichungen vom Verhaltenskodex können mit einem konkreten und zeitlich definierten Maßnahmenkatalog (Corrective Action Plan) adressiert werden. Dazu gehört auch, in den Austausch darüber zu gehen, an welchen Stellen ein Zulieferer gegebenenfalls Unterstützung benötigt, um die definierten Maßnahmen umzusetzen. Denn häufig fehlt es nicht am Willen, sondern an den Möglichkeiten, die Erwartungen der Abnehmer zu erfüllen. Lieferanten können zum Beispiel durch die Bereitstellung von Informationen oder Schulungsmaterialien unterstützt werden. Auch finanzielle Förderungen oder gemeinsame Investitionen, z.B. in angemessene persönliche Schutzausrüstung für die Beschäftigten des Zulieferers, können ein Beispiel dafür sein.

³³ Diese können sowohl präventiver Natur sein als auch Abhilfemaßnahmen umfassen, sofern eine negative Auswirkung bereits eingetreten ist.



Praxis-Tipp: System of Consequences

Ein sogenanntes System of Consequences ist ein Entscheidungsbaum, der dabei helfen kann, die oben genannten Maßnahmen innerhalb des Lieferantenmanagements systematisch zu kombinieren. Es kann aufzeigen, bei welchen Lieferanten (basierend auf deren Risikolevel) welche Art von Kontrollmaßnahmen durchgeführt werden sollten und welche Prozesse und/oder Einbindungen im eigenen Unternehmen dafür nötig sind: G29

- Welche Lieferanten bedürfen keiner Überprüfung? Welche Lieferanten müssen eine Selbstauskunft ausfüllen? Welche durchlaufen direkt ein Audit?
- Was passiert, wenn bei einer Selbstauskunft oder einem ersten Audit Abweichungen vom Verhaltenskodex festgestellt werden und wie wird die Risikoeinschätzung für den Lieferanten daraufhin angepasst?
- In welchem Turnus werden Kontrollen wiederholt und welcher Eskalationsschritte bedarf es, wenn der Lieferant sich nicht an vereinbarte Korrekturmaßnahmen hält?

Die Ergebnisse der Kontrollmaßnahmen können dazu führen, dass die Risikoeinschätzung für bestimmte Lieferanten gegebenenfalls nach oben oder unten korrigiert werden muss. Mithilfe des System of Consequences kann dann definiert werden, für welche Lieferanten welche Art von Maßnahmen implementiert und wie ein Eskalationsprozess aussehen wird, wenn der Lieferant nicht willens ist, vereinbarte Maßnahmen umzusetzen.

Umgang mit mittelbaren Zulieferern

Das LkSG fordert von Unternehmen, in Bezug auf mittelbare Zulieferer nur dann tätig zu werden, wenn dem Unternehmen tatsächliche Anhaltspunkte vorliegen, die eine Verletzung einer menschenrechts- oder umweltbezogenen Pflicht möglich erscheinen lassen (sog. „substantiierte Kenntnis“ nach § 9 Abs. 3 LkSG). In diesem Fall hat das Unternehmen eine Risikoanalyse durchzuführen sowie angemessene Präventionsmaßnahmen bzw. ein Konzept zur Verhinderung, Beendigung oder Minimierung der negativen Auswirkung zu erstellen und umzusetzen. Gegebenenfalls ist es auch notwendig, die Grundsatzklärung zu aktualisieren. Zu entscheiden, wann „tatsächliche Anhaltspunkte“ vorliegen, kann in der Praxis jedoch oftmals herausfordernd sein. Ein proaktives und risikobasiertes Vorgehen, bei dem die tiefere Lieferkette von vornherein in die Sorgfaltsprozesse miteinbezogen wird, mildert die dadurch entstehende Rechtsunsicherheit ab.

So ist ein risikobasierter Ansatz auch bei der Entwicklung von Maßnahmen für die tiefere Lieferkette empfehlenswert: Nehmen Sie sich nicht alles auf einmal vor, sondern versuchen Sie zunächst, für die priorisierten Hoch-Risiko-Lieferketten sinnvolle Maßnahmen zu entwickeln. Häufig ist die fehlende Transparenz in der tieferen Lieferkette eine der größten Herausforderungen für den Umgang mit mittelbaren Zulieferern. Eine der ersten Maßnahmen, um Risiken in der tieferen Lieferkette zu adressieren, ist daher oftmals die Schaffung von mehr Transparenz. Dies ist keine triviale Aufgabe und es bedarf häufig sowohl interner als auch externer Unterstützung, um die eigene Lieferkette in der Tiefe abbilden zu können. Intern sind hierfür vor allem die Personen relevant, die direkt mit Lieferanten interagieren. Extern sind dies die eigenen Lieferanten.

Eine einfache vertragliche Verpflichtung der Lieferanten zur Offenlegung ihrer Lieferketten ist zwar sinnvoll, hat sich jedoch in vielen Fällen als unzureichend erwiesen.* Stattdessen ist es auch hier wichtig, mit den unmittelbaren Lieferanten in den Dialog zu gehen und einen Weg zu finden, durch den die Bedeutung des Lieferketten-Mappings bei ihnen Anklang findet. Unternehmen können sich dabei neben Nachhaltigkeitsaspekten auch kommerzielle Aspekte als Argumente zunutze machen (z.B. die Qualitäts- und Versorgungssicherung in der Lieferkette). Unternehmen können zudem weitere Informationsquellen nutzen, wie bspw. Auditdokumente oder Dokumente, die vom Zoll gefordert werden, um mehr Informationen über Lieferanten in der tieferen Lieferkette zu sammeln. Auch externe Anbieter können beim Mapping der Lieferkette unterstützen.

* Shift (2012): Respecting Human Rights Through Global Supply Chains.

4.3 b) Verantwortungsvolle Einkaufspraktiken

Ein hoher Preisdruck durch den Kunden, kurzfristige Auftragsänderungen oder ungenaue Produktspezifikationen können dazu führen, dass Lieferanten beispielsweise exzessive Überstunden ihrer eigenen Beschäftigten einfordern oder deren Löhne niedrig halten müssen, um Aufträge einzuhalten. Die Einkaufspraktiken eines Unternehmens können also ein Grund dafür sein, dass die eigens formulierten Anforderungen im Verhaltenskodex durch den Lieferanten nicht eingehalten werden können. Parallel zum Lieferantenmanagement sollten Unternehmen daher auch die möglichen Auswirkungen ihrer eigenen Einkaufspraktiken überprüfen und diese gegebenenfalls anpassen. Unternehmen können durch internes Wissen von Mitarbeiter:innen im Einkauf oder durch den Austausch mit Lieferanten und deren Beschäftigten sowie deren Vertretungen Informationen darüber sammeln, welchen Einfluss die eigenen Einkaufspraktiken auf die Lieferanten haben und wo es Bedarf für Verbesserungen gibt. Die folgenden Fragen können bei der Analyse der eigenen Einkaufspraktiken relevant sein:³⁵

- Gibt es eine klare, prompte und genaue Kommunikation mit dem Lieferanten über alle Aspekte, die die Bestellungen betreffen?
- Werden Aufträge mit genügend Vorlaufzeit erteilt, sodass daraus nicht zwingend übermäßige Arbeitszeiten oder die Vergabe von Unteraufträgen resultieren?
- Werden häufig kurzfristige Auftragsänderungen vorgenommen, die den Lieferanten unter (Anpassungs-)Druck setzen könnten?
- Werden Lieferzeiten angepasst, wenn die Bearbeitung des Auftrags nach einer Änderung mehr Zeit beansprucht?
- Kommt es vor, dass Preise ausgehandelt werden, die unter den Produktionskosten liegen und damit Auswirkungen auf die Löhne oder Arbeitsbedingungen der Beschäftigten haben dürften?
- Werden Geschäfte allein auf Grundlage des Preises zu anderen Lieferanten verlagert, auch wenn der niedrigere Preis angemessene Löhne und Arbeitsbedingungen gefährden kann?

Zur erfolgreichen Verbesserung der eigenen Einkaufspraktiken gehört auch die Schulung der Personen, die für den Einkauf von Waren, Gütern und Dienstleistungen zuständig sind. Schulungen können dabei sowohl das „Wie?“ vermitteln (wie kann ich durch meine eigene Arbeit, verbesserte Einkaufspraktiken und nachhaltiges Lieferantenmanagement dazu beitragen, negative Auswirkungen auf Menschenrechte zu verhindern?) als auch das „Warum?“ (warum sind diese Themen für mich als Einkäufer:in relevant und welchen potenziellen Einfluss habe ich?). Letzteres kann vor allem die allgemeine Sensibilisierung dafür umfassen, was Menschenrechte sind, welchen Einfluss

³⁵ In Anlehnung an Ethical Trading Initiative – Norway, Ethical Trading Initiative, Danish Ethical Trading Initiative (2017): The Joint Ethical Trading Initiatives' Guide to buying responsibly.

Unternehmen durch Einkaufsprozesse auf sie haben können und welche Themen in den eigenen Lieferketten besonders relevant sind.



Praxis-Tipp: Weitere Hilfestellung zum Thema

Das Thema *Verantwortungsvolle Einkaufspraktiken* sollte ein zentrales Thema sein, wenn Risiken in der Lieferkette adressiert werden. Die folgenden Ressourcen geben einen tiefgehenden Einblick in die Thematik sowie praktische Hilfestellungen für die Umsetzung:

- *Guide to Buying Responsibly* (Ethical Trading Initiative – Norway, Ethical Trading Initiative, Danish Ethical Trading Initiative)
- *Decent Work Toolkit for Sustainable Procurement* (UN Global Compact)

4.4 Erfolgreich Abhilfe schaffen

Bei der Abhilfe geht es darum, einer bereits eingetroffenen oder unmittelbar bevorstehenden Menschenrechtsverletzung entgegenzuwirken, diese zu beenden oder das Ausmaß der Verletzung zu minimieren. Mehr noch als präventive Maßnahmen sind Abhilfemaßnahmen kontextspezifisch und sollten immer in Bezug auf den konkreten Einzelfall betrachtet werden. Auch wenn es keine pauschale Blaupause für die Gestaltung von Abhilfemaßnahmen gibt, können Unternehmen dabei einem groben Prozess folgen:

1. **Untersuchung der Menschenrechtsverletzung:** Werden Informationen über eine mögliche Rechtsverletzung an das Unternehmen herangetragen (z.B. über einen Beschwerdemechanismus³⁶, NGOs, Gewerkschaften, Medien), so sollte das Unternehmen zunächst den Sachverhalt verstehen:
 - Wer ist der Verursacher?
 - Wie schwer ist die Verletzung? Wie viele Personen sind davon betroffen?
 - Welche Bedürfnisse äußern die Betroffenen in Bezug auf Abhilfe?

Hierzu ist es nötig, in den Dialog mit den Betroffenen zu gehen und auch die tatsächlichen Ursachen für das Eintreten der negativen Auswirkung zu verstehen. Nur so kann eine Abhilfemaßnahme dort ansetzen, wo sie wirklich wirksam ist.

³⁶ Mehr Informationen zum Thema Beschwerdemechanismus folgen in Modul IV des *Chemie³-Branchenstandards für nachhaltige Wertschöpfung*.

2. **Plan erstellen und Abhilfe leisten:** Sobald der Sachverhalt klar ist, sollte möglichst zeitnah und im engen Austausch mit den Betroffenen ein Plan zur Abhilfe erstellt und umgesetzt werden. Der Plan sollte Informationen zu Art und Zeitpunkt der Abhilfe und ein Konzept zur Evaluierung der Maßnahme enthalten.
Bei Unternehmen, die unter das LkSG fallen, muss die Abhilfe im Inland zur Beendigung der Verletzung führen, im Ausland und bei verbundenen Unternehmen, auf die ein bestimmender Einfluss vorliegt, muss die Abhilfe in der Regel ebenfalls zur Beendigung der Verletzung führen (§ 7 Abs. 1 LkSG).
Bei sensiblen Themen oder wenn der lokale Kontext eine wichtige Rolle spielt, ist es empfehlenswert, die Expertise von lokalen Wissensträgern hinzuzuziehen. Das können beispielsweise lokale Nichtregierungsorganisationen oder lokale Gewerkschaften sein. Bei fehlenden Kontakten ist es sinnvoll, die zuständige deutsche oder europäische Gewerkschaft zu kontaktieren, die über ein gutes internationales Netzwerk der Gewerkschaften verfügen.
3. **Evaluierung und Follow-up:** Die Wirksamkeit der Abhilfemaßnahme sollte nachverfolgt werden, um zu überprüfen, ob ein für die Betroffenen zufriedenstellendes Ergebnis erzielt werden konnte, und um nachbessern zu können, falls dies nicht der Fall ist. Zusätzlich sollten präventive Maßnahmen implementiert werden, um das erneute Eintreten einer negativen Auswirkung in der Zukunft zu verhindern.

MODUL III.2 WIRKSAMKEITSPRÜFUNG

1. ZIEL DER WIRKSAMKEITSPRÜFUNG

Ziel der Wirksamkeitsprüfung ist es, zu kontrollieren, ob die ergriffenen Maßnahmen im Falle von Präventionsmaßnahmen die jeweils adressierten Risiken effektiv verringern oder im Falle von Abhilfemaßnahmen die Verletzung beenden oder minimieren. Darüber hinaus soll die Wirksamkeitsprüfung dazu dienen, etwaige Defizite aufzudecken und so notwendige Anpassungen zu ermöglichen. Auch bei der Wirksamkeitsprüfung sollte der Fokus auf den (potenziell) Betroffenen liegen. Ein besonderes Augenmerk sollte darauf gelegt werden, ob das Risiko für Rechteinhaber:innen oder eine tatsächliche Auswirkung auf Betroffene angemessen adressiert wurde: Wurde die Verletzung beendet oder minimiert? Wurde das Risiko angemessen reduziert?

Wirksamkeit und Wirkung



Wirksamkeit ist nicht gleichzustellen mit Wirkung. Die Wirkung auf Rechteinhaber:innen, die durch unterschiedliche Maßnahmen (und deren Zusammenspiel) gegebenenfalls langfristig erreicht wird, kann oftmals schwer auf bestimmte Maßnahmen zurückgeführt werden. Wirkung umfasst beispielsweise veränderte Lebensumstände, Bildungsniveaus oder auch Veränderungen im verfügbaren Einkommen, des Gesundheitszustandes sowie langfristige Umweltveränderungen (z.B. Bodenqualität zur Produktion von Nahrung). Zudem ist bei der jährlichen Überprüfung der Wirksamkeit zu beachten, dass eine Wirkung häufig erst verzögert eintritt.

2. NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN

Ein entscheidender Teil für den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen ist die Überprüfung ihrer Wirksamkeit. Sie ist maßgeblich, um zu bewerten, ob potenzielle und tatsächliche negative Auswirkungen auf Menschen (und die damit oft einhergehenden Risiken für das Unternehmen) verhindert oder reduziert wurden und die Maßnahmen damit zielgerichtet und effektiv sind.

Erst durch die Wirksamkeitsprüfung wird ein kontinuierlicher Verbesserungs- und Lernprozess ermöglicht. Basierend auf den Ergebnissen der Wirksamkeitsprüfung kann das Unternehmen Anpassungen vornehmen, Lehren für das weitere Vorgehen ziehen und zukünftige Entscheidungen treffen, um so vorhandene Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Auch ist die Überprüfung der Wirksamkeit eine wichtige Grundlage, um transparent berichten zu können.

3. ANFORDERUNGEN AN DIE WIRKSAMKEITSPRÜFUNG

Anforderungen an die Wirksamkeitsprüfung	VN-Leitprinzipien 	LkSG 
1. Überprüfung der Wirksamkeit der Präventions- und Abhilfemaßnahmen	X	X
... einmal im Jahr	37	X
... sowie anlassbezogen.	38	X
2. Berücksichtigung von Rückmeldungen seitens (potenziell) Betroffener	X	X

1. Überprüfung der Wirksamkeit der Präventions- und Abhilfemaßnahmen

Erläuterung: Sowohl das LkSG als auch die VN-Leitprinzipien schreiben eine Wirksamkeitsprüfung der ergriffenen Maßnahmen vor (§§ 6 Abs. 5, 7 Abs. 4 LkSG bzw. VN-Leitprinzip 20).

Das LkSG macht hinsichtlich der Anforderungen an eine Wirksamkeitsprüfung keinen Unterschied zwischen Präventions- und Abhilfemaßnahmen. Laut LkSG ist in jedem Fall einmal im Jahr eine Wirksamkeitsprüfung durchzuführen. Ist mit einer wesentlichen Veränderung oder Erweiterung einer Risikolage im eigenen Geschäftsbereich oder beim unmittelbaren Zulieferer zu rechnen, so hat das Unternehmen zusätzlich eine anlassbezogene Wirksamkeitsmessung durchzuführen. Eine solche wesentlich veränderte oder wesentlich erweiterte Risikolage kann beispielsweise aus der Einführung neuer Produkte, Projekte oder eines neuen Geschäftsfeldes resultieren.

Um eine insgesamt wirksame Ausübung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu ermöglichen, ist es entscheidend, bereits getroffene Maßnahmen je nach Bedarf anpassen zu können. Nach dem LkSG sind die Maßnahmen bei Bedarf unverzüglich zu aktualisieren (§ 6 Abs. 5 S. 3 LkSG und § 7 Abs. 4 S. 3 LkSG).

³⁷ Die VN-Leitprinzipien geben keinen bestimmten Turnus vor, in dem die Wirksamkeitsprüfung durchgeführt werden sollte. VN-Leitprinzip 20 besagt, dass Wirksamkeitskontrollen in relevante interne Berichterstattungsverfahren integriert werden sollten. Dies deutet darauf hin, dass die Wirksamkeitskontrolle regelmäßig stattfinden sollte.

³⁸ Siehe Fußnote 37.

Nach dem LkSG sind Unternehmen, die in den Anwendungsbereich des Gesetzes fallen, zur Berichterstattung über die Ergebnisse der Wirksamkeitsprüfung verpflichtet. Gemäß § 10 Abs. 2 Nr. 3 LkSG müssen Unternehmen in ihrem Bericht darlegen, wie sie die Auswirkungen und die Wirksamkeit der Maßnahmen bewerten. Nach § 10 Abs. 2 Nr. 4 LkSG sind Unternehmen außerdem dazu verpflichtet, nachvollziehbar in dem Bericht darzulegen, welche Schlussfolgerungen sie aus der Bewertung für zukünftige Maßnahmen ziehen.

Gemäß VN-Leitprinzip 20 sollte die Wirksamkeitsprüfung von geeigneten qualitativen und quantitativen Indikatoren ausgehen. Die Festlegung dieser Indikatoren ermöglicht es, die Effektivität von Maßnahmen zu ermitteln. Instrumente für die Wirksamkeitsprüfung³⁹ können beispielsweise Leistungsvereinbarungen und -überprüfungen, Umfragen und Audits sein. Ein besonderes Augenmerk sollte bei der Wirksamkeitsprüfung auf (potenziell) Betroffene gelegt werden, die einer von Vulnerabilität und Marginalisierung bedrohten Gruppe oder Bevölkerungsteilen angehören.

Die Ergebnisse der Wirksamkeitsprüfung sollten nach den VN-Leitprinzipien in relevante interne Berichterstattungsverfahren integriert werden.

2. Berücksichtigung von Meldungen seitens (potenziell) Betroffener

Erläuterung: Sowohl bei der jährlichen Wirksamkeitsprüfung als auch bei der Entscheidung, ob eine anlassbezogene Prüfung durchzuführen ist, sind die aus dem im Rahmen des Beschwerdeverfahrens gem. § 8 LkSG gewonnenen Erkenntnisse zu berücksichtigen. Gemäß § 6 Abs. 5 S. 2 LkSG und § 7 Abs. 4 S. 2 LkSG können wichtige Rückmeldungen, die von unmittelbar Betroffenen im Rahmen des Beschwerdeverfahrens ermittelt wurden, Anlass zu einer punktuellen Anpassung von Maßnahmen geben.

Im Kommentar zu VN-Leitprinzip 20 ist dargelegt, dass Beschwerdemechanismen auf operativer Ebene wichtige Rückmeldungen seitens unmittelbar Betroffener über die wirksame Ausübung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht durch das Wirtschaftsunternehmen erbringen können.

³⁹ Im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sind keine Instrumente für die Wirksamkeitsprüfung gelistet.

4. PRAKTISCHE HILFESTELLUNG

4.1 Grundlegende Hinweise

- **Am Anfang steht eine Zielsetzung:** Bei der Entwicklung jeder Maßnahme sollte das Ziel klar formuliert werden. Nur so lässt sich überprüfen, ob durch die Maßnahme(n) der erwünschte Effekt möglichst effizient erreicht wird. Daher sollte die Definition der Zielsetzung sowie der Indikatoren, um die Erreichung zu überprüfen, ein fester Bestandteil bei der Entwicklung der Maßnahme sein. Unternehmen sollten sich also zu Beginn folgende Fragen stellen:
 - In Bezug auf Präventionsmaßnahmen: Welches menschenrechtliche oder umweltbezogene Risiko soll durch die Maßnahme(n) reduziert werden?
 - In Bezug auf Abhilfemaßnahmen: Welche Verletzung/negative Auswirkung soll durch die Maßnahme(n) minimiert oder beendet werden?

- **Die Wirksamkeitsüberprüfung hängt vom Umsetzungszeitraum der Maßnahme ab:** In manchen Bereichen lassen sich schnell Fortschritte erzielen und messen. Andere Maßnahmen benötigen mehr Zeit in der Umsetzung und/oder es dauert länger, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen. In solchen Situationen kann es oft sinnvoll sein, zunächst ein Pilotprojekt durchzuführen, anhand dessen die Wirksamkeit zu überprüfen und das Projekt dann ggf. mit Anpassungen/Optimierungen weiter auszurollen.

- **Es ist sinnvoll, einen Mix aus qualitativen und quantitativen Daten zu nutzen:** Risiken und ergriffene Maßnahmen, und somit auch die Indikatoren zur Wirksamkeitsprüfung, können sehr vielfältig sein. Im Vergleich zu rein umweltbezogenen Themen kann die Wirksamkeitsprüfung von Maßnahmen in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte oft schwierig erscheinen. Unternehmen sind es gewohnt, mit quantitativen Indikatoren zu arbeiten. Bei menschenrechtlichen Themen sind aber auch qualitative Daten und Informationen wichtig. Daher ist es sinnvoll, eine Kombination von qualitativen und quantitativen Informationen und Daten zu nutzen, um die Wirksamkeit von Maßnahmen zu überprüfen. Entscheidend ist die Auswahl passender aussagekräftiger Indikatoren zur jeweiligen Maßnahme, auch wenn es durchaus herausfordernd sein kann, qualitative Daten zu erheben. Indikatoren zur Wirksamkeitskontrolle sollen den Zusammenhang zwischen einer Maßnahme und der Verringerung eines menschenrechtlichen Risikos/einer menschenrechtlichen Auswirkung so gut wie möglich abbilden.

In Kapitel 4.2. *Einblick in verschiedene Arten von Indikatoren* finden Sie weitere Informationen.

- **Es sollte, wo möglich, auf vorhandenen Indikatoren aufgebaut werden:** Die meisten Unternehmen verfügen bereits über relevante Daten zu menschenrechtlichen Themen. Dazu gehören beispielsweise Daten zum Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement (z.B. die

Anzahl und Art von Arbeitsunfällen) oder Informationen zur Personalstruktur (z.B. Anteil von Frauen in Führungspositionen, Daten zur Vergütungsstruktur, Daten aus Umfragen mit Beschäftigten, Anzahl durchgeführter Schulungen beispielsweise zu Anti-Diskriminierung). Daher ist es wichtig, relevante Unternehmensfunktionen in die Entwicklung der Maßnahmen und der Indikatoren mit einzubeziehen sowie deren Wissen und Erfahrungen zu nutzen, um sinnvolle Indikatoren zu definieren.

- **Potenziell betroffene Rechteinhaber:innen sollten in die Wirksamkeitsprüfung einbezogen werden:** Da die ergriffenen Maßnahmen darauf abzielen, eine potenzielle oder tatsächliche Auswirkung auf Betroffene zu verringern bzw. zu beenden, sollte, neben der Nutzung von Indikatoren, auch die Konsultation von Rechteinhaber:innen als Mittel zur Wirksamkeitsprüfung gesehen werden. So können wertvolle Informationen gesammelt werden, um die Wirksamkeit zu erhöhen und somit die Maßnahmen möglichst effizient zu gestalten. Insbesondere bei Maßnahmen, die sehr spezifisch die Reduzierung eines Risikos oder einer Auswirkung auf bestimmte Rechteinhaber:innen bewirken sollen, ist es wichtig, die betroffenen Personen oder Personengruppen in die Evaluierung der Maßnahmen einzubeziehen.
- **Das Vorgehen und die Ergebnisse sollten gut dokumentiert und kommuniziert werden:** Die Ergebnisse der Wirksamkeitsprüfung sollten sowohl extern als auch intern kommuniziert werden. Dies dient zum einen der Motivation des eigenen Teams und zum anderen dem Zweck, nach außen zu kommunizieren, welche Ziele durch die ergriffenen Maßnahmen erreicht worden sind bzw. noch erreicht werden sollen.

Unternehmen, die in den Anwendungsbereich des LkSG fallen, müssen berichten, wie sie die Auswirkungen und die Wirksamkeit der Maßnahmen bewertet haben und welche Schlussfolgerungen sie aus der Bewertung für zukünftige Maßnahmen ziehen (§ 10 Abs. 2 Nummer 3 und 4 LkSG). Es ist daher wichtig, sowohl das Vorgehen als auch die Ergebnisse bei der Wirksamkeitsprüfung strukturiert zu dokumentieren.

4.2. Einblick in verschiedene Arten von Indikatoren

Bei der Wirksamkeitsprüfung können verschiedene Arten von Indikatoren eingesetzt werden. Jedes Unternehmen muss für sich sinnvolle Indikatoren für die Überprüfung der jeweils ergriffenen Maßnahmen definieren, für die die benötigten Daten in der Praxis auch erhoben werden können. Das Ziel sollte dabei stets sein, bestmöglich zu messen, wie effektiv die Maßnahmen ein Risiko oder eine tatsächliche Auswirkung für die Rechteinhaber:innen adressiert haben.

Wichtig ist, stets zu beachten, dass quantitative Indikatoren allein nur eine begrenzte Aussagekraft haben und nicht immer sinnvolle quantitative Kennzahlen gefunden werden können, für die die nötigen Daten (mit vertretbarem Aufwand) erhoben werden können. Daher ist oftmals das Hinzuziehen von qualitativen Informationen notwendig, um gesammelte quantitative Daten richtig zu interpretieren. Beispielsweise kann die Anzahl der Arbeitsunfälle zurückgehen, Umfragen aber ergeben, dass sich die Mitarbeiter:innen (weiterhin) überdurchschnittlich gefährdet fühlen. In solch einem Fall sollte das Unternehmen mit den Beschäftigten in den Dialog gehen, um zu verstehen, in welcher Weise oder in welchen Situationen sich diese gefährdet fühlen, um so ggfs. weitere notwendige Maßnahmen abzuleiten.

Direkte und indirekte Indikatoren

Das Ziel der Maßnahmen sollte stets sein, die (tatsächlichen und potenziellen) negativen Auswirkungen auf Rechteinhaber:innen zu beenden, zu verhindern oder zu minimieren. In der Praxis ist es oftmals aber der Fall, dass Maßnahmen teilweise nicht direkt auf ein bestimmtes Risiko potenziell Betroffener einwirken, sondern indirekt dazu beitragen, beispielsweise durch das Aufbauen eines Prozesses zur Überprüfung der Lieferanten oder das Stärken des Bewusstseins für das Thema Menschenrechte im Unternehmen.

Andere Maßnahmen hingegen können direkt auf ein Risiko oder eine tatsächliche Auswirkung einwirken, beispielsweise die Reduzierung exzessiver Überstunden für Beschäftigte, die Erleichterung der Bildung eines Betriebsrates oder die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten zur schrittweisen Anpassung der Löhne seiner Beschäftigten auf ein angemessenes Niveau. Je weiter die Maßnahme von den (potenziell) Betroffenen entfernt ist, desto schwieriger ist es, die Wirksamkeit dieser Maßnahme zu messen.

Das spiegelt sich dann wiederum in den verwendeten Indikatoren wider:

- Teilweise kann die Wirksamkeit einer Maßnahme durch **direkte Indikatoren** überprüft werden. Implementiert ein Unternehmen beispielsweise Maßnahmen mit dem Ziel, die Arbeitsunfälle zu reduzieren, so kann die Wirksamkeit dieser Maßnahmen durch den Indikator „Anzahl an Arbeitsunfällen“ überprüft werden.
- Aber nicht immer besteht eine solch klare Verknüpfung zwischen dem Ziel einer Maßnahme und dem Indikator. Häufig müssen **indirekte Indikatoren** genutzt werden, um mittelbar zu bewerten, wie wirksam die Maßnahme ist. Indirekte Indikatoren werden vor allem dann eingesetzt, wenn qualitative Sachverhalte beschrieben werden: veränderte Lebensumstände, veränderte Einstellungen, verändertes Verhalten. Führt das Unternehmen beispielsweise Schulungen bei Lieferanten durch, um das Bewusstsein für Menschenrechte zu stärken und so die menschenrechtlichen Risiken zu verringern, so lässt sich die Wirksamkeit der Maßnahme nur schwer durch direkte Indikatoren messen. Das Unternehmen kann dann auf indirekte Indikatoren zurückgreifen, beispielsweise die Performance des Lieferanten bei Audits, oder

auch durch eine Befragung der Beschäftigten (beispielsweise durch Nutzung von „Worker-Voice-Technologien“⁴⁰).

Indikatoren entlang der Wirkungskette

Die Wirkungskette lässt sich anhand der folgenden Elemente darstellen:



Für die Bewertung der Wirksamkeit ist es zum einen sinnvoll festzuhalten:

- welche Ressourcen zur Umsetzung der Maßnahme (und damit zur Reduzierung eines Risikos oder Beendigung einer Auswirkung) eingesetzt wurden (**Input**),
- welche Handlungen genau vorgenommen wurden (**Activities**) und
- was durch die ergriffenen Maßnahmen unmittelbar (**Output**) und mittelfristig (**Outcome**) erreicht wurde. Hierbei handelt es sich also um ergebnisorientierte Indikatoren, um zu bewerten, wie wirksam ein Risiko oder eine Auswirkung adressiert wurde.

Um zu bewerten, was durch eine Maßnahme oder vielmehr das Zusammenspiel mehrerer Maßnahmen und Faktoren langfristig bewirkt wurde (**Impact**), können Wirkungsindikatoren genutzt werden. In der Praxis ist es oft herausfordernd, einen direkten Zusammenhang zwischen einer Maßnahme und einer (eher langfristigen) Wirkung nachzuweisen. Unternehmen können hier aus Ergebnissen von bisherigen Wirksamkeitsanalysen lernen und schrittweise geeignete qualitative und quantitative Indikatoren entwickeln.

Bei der Wirksamkeitsprüfung können Unternehmen in erster Linie auf ergebnisorientierte Indikatoren (Output, Outcome) zurückgreifen, um zu messen, ob ein Risiko oder eine Verletzung angemessen adressiert wurde.

Dennoch sind Unternehmen gut beraten, bei der Entwicklung von Maßnahmen auch die konkrete gewünschte (langfristige) Wirkung im Blick zu haben und (wo möglich) zu versuchen, diese mithilfe von qualitativen oder quantitativen Informationen zu überprüfen.

Beispiele für Indikatoren entlang der Wirkungskette finden Sie in Tabelle 3.

⁴⁰ Der Begriff "Worker-Voice-Technologien" bezieht sich auf digitale Meldeplattformen für Beschäftigte, die darauf ausgelegt sind, Informationen direkt von den Arbeitnehmer:innen zu erhalten, um Daten über die Arbeitsbedingungen zu generieren. Das können beispielsweise Arbeitnehmerbefragungen sein, bei denen die Beschäftigten automatisch über ihre Mobilgeräte angerufen oder per SMS angeschrieben werden und ihre Antworten zu den Arbeitsbedingungen abgefragt werden.

Tabelle 3: Verschiedene Arten von Indikatoren mit Beispielen

Art	Beschreibung	Beispiele
Input	Investierte Ressourcen	<i>Beispiel 1:</i> Festlegung von Schulungszielen; investierte Zeit und finanzielle Ressourcen zur Entwicklung und Durchführung einer Schulung zum Thema Anti-Diskriminierung und Gleichbehandlung <i>Beispiel 2:</i> Kosten für die Durchführung von Lieferanten-Audits durch einen externen Dienstleister
Activities	Vorgenommene Handlungen	<i>Beispiel 1:</i> Anzahl durchgeführter Schulungen zum Thema Anti-Diskriminierung und Gleichbehandlung <i>Beispiel 2:</i> Anzahl durchgeführter Lieferantenaudits
Output	Unmittelbare Effekte	<i>Beispiel 1:</i> Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die die Schulung absolviert haben; Ergebnisse aus der qualitativen Befragung am Ende der Schulung <i>Beispiel 2:</i> Prozentualer Anteil und Auswahl der Lieferanten, die auditiert wurden; Ergebnisse der Audits; Maßnahmenplan (Corrective Action Plan) für den Lieferanten etc.
Outcome	Mittelfristige Effekte	<i>Beispiel 1:</i> Anzahl eingegangener Beschwerden zum Thema Diskriminierung; wahrgenommenes Maß an Diskriminierung und zur Vielfalt am Arbeitsplatz (z.B. über Umfrage); Lohngefälle zwischen männlichen und weiblichen Angestellten gleicher Ebene; Daten zu Beförderungen etc. <i>Beispiel 2:</i> Fortschrittsüberwachung im Maßnahmenplan (z.B. Anzahl der Non-Compliances, die behoben wurden); Entwicklung der Ergebnisse bei Re-Audit der Lieferanten (z.B. %-Verbesserung des Scores)/Anzahl festgestellter Mängel bei Re-Audit; Anteil von Mitarbeiter:innen in prekären Beschäftigungsverhältnissen etc.
Impact	Langfristige Effekte	<i>Beispiel 1:</i> Änderung in Bildungsstand, Lebensstandard, verfügbares Einkommen in zuvor benachteiligten Personengruppen; Diversität auf Führungsebene etc. <i>Beispiel 2:</i> Lebensstandard der Beschäftigten des Lieferanten; Gesundheitszustand der Beschäftigten des Lieferanten etc.



Praxis-Tipp: Hilfestellung zur Entwicklung von Indikatoren

Indikatoren-Zusammenstellung von econsense

Das Nachhaltigkeitsnetzwerk econsense hat in einem Diskussionspapier eine umfassende *Zusammenstellung quantitativer Menschenrechtsindikatoren* veröffentlicht. Die Zusammenstellung basiert auf frei verfügbaren Quellen wie der *Global Reporting Initiative*, dem *Danish Institute for Human Rights: Platform for Human Rights Indicators for Business* oder dem *UN Guiding Principles Reporting Framework (UNGPRF)*. Unternehmen können die Zusammenstellung als Bibliothek nutzen, aus der sie Informationen über die für sie passenden Indikatoren abrufen können. Das Diskussionspapier zur Indikatoren-Zusammenstellung finden Sie unter: https://econsense.de/wp-content/uploads/2020/09/2020_econsense_Menschenrechtsindikatoren_Diskussionspapier.pdf

Zu beachten ist, dass die Zusammenstellung nicht erschöpfend ist. Zudem können im Laufe der Zeit weitere Indikatoren entwickelt werden. Dennoch kann die Zusammenstellung als Inspiration dienen und Hinweise für mögliche Indikatoren liefern.

Indicator Design Tool von Shift

Das Indicator Design Tool ist Teil des „Valuing Respect Hub“ von Shift. Es ist ein Leitfaden, der von Unternehmenspraktiker:innen – und anderen Stakeholdern – genutzt werden kann, um Ziele und Indikatoren zu entwickeln, die auf bessere Ergebnisse für Menschen abzielen. Das Tool kann dabei helfen, evidenzbasierte Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen und die Anpassung von Programmen zu treffen und letztendlich bessere Ergebnisse für Beschäftigte, Verbraucher:innen und Gemeinden zu erzielen.

Sie finden das Indicator Design Tool unter folgendem Link: <https://shiftproject.org/resource/indicator-design/indicator-design-tool>

ANHANG

ANHANG I



Praxis-Tipp: Beispiele grundlegender Präventionsmaßnahmen

Die Tabelle zeigt Beispiele grundlegender Präventionsmaßnahmen, die dazu beitragen können, eine Reihe von Risiken im eigenen Geschäftsbereich, bei unmittelbaren und/oder bei mittelbaren Lieferanten sowie in der nachgelagerten Wertschöpfung zu adressieren. Übergeordnete Maßnahmen sind ein guter Startpunkt, um verschiedene menschenrechtliche und umweltbezogene Themen im Unternehmen zu verankern, sollten aber mit weiteren, spezifischeren Maßnahmen kombiniert werden, um Risiken wirksam zu reduzieren.

Tabelle 1: Beispiele für grundlegende Präventionsmaßnahmen

Für Risiken im eigenen Geschäftsbereich	Beispiele
Entwicklung/Anpassung interner Richtlinien und Prozesse, um diese in Einklang mit der Menschenrechtserklärung zu bringen	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines Verhaltenskodex für Beschäftigte - Entwicklung einer effektiven Governance-Struktur zu menschenrechtlichen Sorgfaltsprozessen im Unternehmen⁴¹ - Umsetzung von Access and Benefit Sharing-basierten Projekten⁴²
Sensibilisierung und Befähigung von Mitarbeiter:innen, Aufbau von Fachwissen zu Menschenrechtsthemen in relevanten Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung von Schulungen oder E-Learnings zum Thema Menschenrechte - Schulung von Führungskräften zum Thema Arbeits- und Sozialstandards - Grundlegende Schulungen zu Sicherheits- und Gesundheitsschutz für alle Beschäftigten

⁴¹ Modul I Grundsatzklärung und Governance des Chemie³-Branchenstandards enthält ausführliche Hilfestellungen zum Aufbau einer effektiven Governance-Struktur. Das Modul kann unter folgendem Link angefordert werden:

<https://www.chemiehoch3.de/branchenstandard/grundsatzklaerung-und-governance>.

⁴² Durch die Implementierung von Grundsätzen zum Access and Benefit Sharing wird gewährleistet, dass indigene Gemeinden sowohl um Zustimmung gefragt als auch an den Vorteilen beteiligt werden, wenn Unternehmen natürliche Rohstoffe sowie das Wissen über deren spezifische Eigenschaften und Wirkungen nutzen.

	<ul style="list-style-type: none"> - Einrichtung eines Diversity-Ausschusses zur Bekämpfung der Diskriminierung von Minderheiten - Ausbildung eines Community Relations Officer⁴³
Anpassung/Erweiterung von Vergütungs- und Anreizsystemen	<ul style="list-style-type: none"> - Bonusprogramme, um Nachhaltigkeitsaspekte zu erweitern (Ziel: Anreize schaffen, interne Richtlinien effektiv umzusetzen)
Teilnahme an Multi-Stakeholder-Initiativen oder Brancheninitiativen	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement bei der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³ - Mitgliedschaft bei Responsible Care zur Förderung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in der Branche
Für Risiken bei unmittelbaren Lieferanten	Beispiele
Anpassung interner Richtlinien, um diese in Einklang mit der Menschenrechtserklärung zu bringen	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Aktualisierung eines Verhaltenskodex für Lieferanten sowie dessen Integration in Verträge mit Lieferanten
Verantwortungsvolle Einkaufspraktiken	<ul style="list-style-type: none"> - Überprüfung und Verbesserung der eigenen Einkaufspraktiken - Entwicklung einer „Responsible-Sourcing“-Richtlinie - Schaffung kommerzieller Anreize für Lieferanten zur Verbesserung der sozialen Leistung, z.B. über den Umfang, die Dauer und Bevorzugung von Lieferanten
Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Vertragsvergabe	<ul style="list-style-type: none"> - Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien im Einkauf
Sensibilisierung und Befähigung von Mitarbeiter:innen; Aufbau von Fachwissen zu Menschenrechtsthemen in relevanten Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung von Workshops mit der Einkaufsabteilung zum Thema verantwortungsvolle Einkaufspraktiken und Menschenrechte in der Lieferkette
Kompetenzaufbau bei Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Schulung von unmittelbaren Lieferanten zu Menschenrechten und dem Lieferanten Code of Conduct - Unterstützung von Lieferanten bei der Schulung der eigenen Beschäftigten
Überprüfung und gemeinsame Weiterentwicklung von/mit Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> - Einholung von Selbstauskünften, Durchführung von Audits und ganzheitlichen Supplier Improvement Programmen⁴⁴

⁴³ Ein Community Relations Officer kann Dialoge mit lokalen Gemeinden führen und so bei Bedarf Anpassungen der Geschäftstätigkeit an die kulturellen Begebenheiten vor Ort anstoßen.

⁴⁴ Supplier Improvement Programme zielen darauf ab, Lieferanten zu befähigen, Menschenrechte in ihren eigenen Geschäftsbereichen und Lieferketten zu achten. Dazu gehören unter anderem Schulungen und die gemeinsame Entwicklung von Corrective Action Plans.

Einholen von Zertifizierungen ⁴⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung von Nachhaltigkeitszertifikaten für die Beschaffung bestimmter Rohstoffe - Überprüfung von ISO-Zertifizierungen bei Lieferanten
Strukturelle Anpassung der Lieferkette	<ul style="list-style-type: none"> - Schrittweise Reduzierung der Anzahl von Lieferanten in bestimmten (insbesondere Hoch-Risiko-) Einkaufskategorien, um den Aufbau langfristiger und vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen zu fördern und enger mit den Lieferanten zusammenzuarbeiten mit dem Ziel, Risiken zu reduzieren
Teilnahme an Multi-Stakeholder-Initiativen	<ul style="list-style-type: none"> - Initiativen zur Unterstützung des Lieferantenmanagements, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - Together for Sustainability (TfS) - Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) - Nachhaltigkeitsinitiativen für risikobehaftete Rohstoffe, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - Responsible Mica Initiative - Roundtable for Sustainable Palm Oil
Für Risiken bei mittelbaren Lieferanten	Beispiele
Schaffung von Transparenz in der tieferen Lieferkette	<ul style="list-style-type: none"> - Schrittweises Mapping von Hochrisiko-Lieferketten im Dialog mit den unmittelbaren Lieferanten
Einholen von Zertifizierungen ⁴⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung von Nachhaltigkeitszertifikaten für die Beschaffung bestimmter Rohstoffe
Beteiligung an Brancheninitiativen	<ul style="list-style-type: none"> - Initiativen zur Unterstützung des Lieferantenmanagements, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - Together for Sustainability (TfS) - Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) - Nachhaltigkeitsinitiativen für risikobehaftete Rohstoffe, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - Responsible Mica Initiative - Roundtable for Sustainable Palm Oil

⁴⁵ Zertifizierungen stellen eine mögliche Maßnahme dar, um menschenrechtliche Risiken in der Lieferkette zu verringern. Allerdings sollte jedes Unternehmen genau analysieren, welche Themen durch die jeweilige Zertifizierung abgedeckt werden und ob das Risiko/die Risiken, welches/welche das Unternehmen identifiziert hat, durch Einholen einer Zertifizierung wirksam reduziert wird/werden. Es sollte regelmäßig überprüft werden, ob die Anforderungen der Zertifizierung ausreichen. Ggfs. sollten ergänzende Maßnahmen in die Wege geleitet werden. Für mehr Informationen siehe auch den [Standards-Kompass des Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte](#). Dieser gibt Unternehmen Orientierung bei der Auswahl von Standards und zeigt auf, was sie leisten können oder wo ihre Grenzen liegen.

⁴⁶ Siehe Fußnote 45.

Für Risiken in der nachgelagerten Wertschöpfung	Beispiele
Aufsetzen von Prozessen zur Gewährleistung von Produkt- und Transportsicherheit	- Aufsetzen eines Product Stewardship Programms ⁴⁷
Stärkung der nachhaltigen Produktinnovation	- Anpassung von Produktbeschaffenheit/Inhaltsstoffen, sodass negative Auswirkungen auf Kund:innen, Nutzer:innen und/oder die Umwelt bei der Nutzung/Entsorgung reduziert werden
Vermeidung von unbeabsichtigter und sachfremder Nutzung	- Aufsetzen von Maßnahmen, um die unbeabsichtigte Nutzung von Produkten zu vermeiden (z.B. durch die Bereitstellung von Nutzungshinweisen/Beipackzetteln)
Verbesserung des Zugangs zu Produkten	- Aufsetzen von Maßnahmen, um den Zugang zu Produkten zu verbessern (z.B. Anpassung der Preisgestaltung in einkommensschwachen Ländern, Berücksichtigung von lokalen Bedürfnissen bei der Erforschung und Entwicklung von Produkten)
Teilnahme an Multi-Stakeholder-Initiativen	- Mitgliedschaft bei Responsible Care zur Förderung von Produkt- und Transportsicherheit

⁴⁷ Product Stewardship Programme umfassen das Aufsetzen von Prozessen, die darauf abzielen, Produkte von der Entwicklung bis zur Entsorgung sicherer für Mensch und Umwelt zu machen.

ANHANG II



Praxis-Tipp: Qualität von Audits und Selbstbewertungsfragebögen (SAQ – Self Assessment Questionnaire)

Unternehmen können die Überprüfung von Lieferanten sowohl selbst vornehmen als auch externe Anbieter nutzen, um Selbstauskünfte und/oder Audits bei ihren Lieferanten durchführen zu lassen. Hierbei kann entweder auf branchenspezifische (z.B. Together for Sustainability/TfS oder Pharmaceutical Supply Chain Initiative/PSCI) oder auf branchenübergreifende Lösungen zurückgegriffen werden. Unabhängig davon, ob Sie sich dafür entscheiden, Kontrollmaßnahmen selbst durchzuführen oder auf einen Anbieter von SAQ-/Auditverfahren zurückzugreifen, ist es wichtig, sicherzustellen, dass die gewählten Verfahren einige Qualitätskriterien erfüllen.

Viele Zulieferbetriebe durchlaufen zudem bereits regelmäßig Audit- und Selbstauskunftsverfahren. Häufig kann das dazu führen, dass ein und derselbe Lieferant eine Vielzahl von (gleichen oder ähnlichen) Audits oder Self-Assessment-Verfahren für verschiedene Kunden absolvieren muss, was im sogenannten Phänomen der „Audit-Ermüdung“ (eng. *Audit-Fatigue*) resultieren kann. Es kann daher sinnvoll sein, Zulieferbetriebe nach kürzlich durchgeführten Audits, Zertifizierungen und anderen Standards zu fragen. Auch hier gilt es, die bereits vorliegenden Audits oder SAQs anhand bestimmter Qualitätskriterien mit den eigenen Anforderungen zu vergleichen.

Die untenstehenden Fragen beschreiben einige wichtige Qualitätskriterien und können Ihnen dabei helfen, eine Bewertung vorhandener Vorfahren vorzunehmen.

1. Werden alle relevanten Risikothemen abgedeckt?

Die verschiedenen Audit- und SAQ-Verfahren können sich in den Themen, die in ihren jeweiligen Fragebögen und Protokollen abgedeckt werden, unterscheiden. Es ist daher wichtig, zu prüfen, ob das gewählte Verfahren alle für das Unternehmen relevanten menschenrechtlichen Themen berücksichtigt. Relevant sind dabei sowohl die Themen, die durch internationale oder nationale Standards vorgegeben werden (z.B. die Themen, die sich aus dem LkSG ergeben), als auch solche, die das Unternehmen in seiner Risikoanalyse zusätzlich als relevant identifiziert hat.

2. Sind die Daten/Informationen ausreichend aktuell?

Audits und Selbstauskünfte können nur Momentaufnahmen abbilden. Es ist daher wichtig, bei bereits vorhandenen Risikodaten von Lieferanten zu berücksichtigen, ob es seit der Erhebung maßgebliche Veränderungen gegeben haben könnte. Länger zurückliegende Daten sind daher kritischer zu betrachten und ggf. durch neuere Assessments zu ergänzen. Der Turnus, in dem Assessments vorgenommen werden, bestimmt sich meist durch die Vorgaben des Anbieters. Häufig setzen sich Audit-Verfahren dabei aus einem Erst-Audit, einem meist mehrmonatigen

Zeitraum für die Implementierung von Maßnahmenplänen und einem anschließenden Re-Audit zusammen. Bei der Bestimmung, wie oft und in welchen Abständen eine Überprüfung durchzuführen ist, ist es sinnvoll, einem risikobasierten Ansatz zu folgen. Hochrisiko-Lieferanten sollten dabei ggf. engmaschiger und detaillierter⁴⁸ überprüft werden als weniger risikobehaftete Lieferanten.

3. Ist das Verfahren, nach dem die Daten erhoben wurden, nachvollziehbar, transparent und einsehbar?

Die Methodik, mit dem ein Assessment durchgeführt wird, ist ein maßgeblicher Indikator für die Qualität des Verfahrens. Es ist daher wichtig, dass diese für das Unternehmen transparent und einsehbar ist und es diese nachvollziehen kann.

4. Ist das Verfahren, nach dem die Daten erhoben wurden, neutral und glaubwürdig?

Die Art und Weise der Datenerhebung ist ausschlaggebend für die Glaubwürdigkeit der bereitgestellten Informationen. Wichtige Aspekte sind dabei zum Beispiel:

- Wer ist für Beauftragung und Finanzierung des Audits verantwortlich?
- Welche Anforderungen werden an Auditor:innen gestellt und wie werden sie überprüft?
- Findet die Befragung von Beschäftigten ohne Zwang und unter neutralen Bedingungen (z.B. außerhalb des Werksgeländes und ohne Anwesenheit von Vorgesetzten) statt?

5. Ist die Methodik (z.B. in Bezug auf Tiefe und Dauer des Assessments) dem Risiko angemessen?

Die Methode des Assessments (sei es ein SAQ oder ein Audit) sollte in einem angemessenen Verhältnis zu dem Risiko des zu überprüfenden Lieferanten stehen.⁴⁹ Bei Zulieferern, bei denen im Rahmen der Risikoanalyse ein hohes oder sehr Risiko festgestellt wurde, sollte auf umfangreichere Assessments zurückgegriffen werden als bei solchen, die ein niedriges Risiko aufweisen. Das kann sowohl das Format (SAQ vs. Audit), die Dauer als auch die Tiefe (Wie tiefgehend werden einzelne Prozesse beim Zulieferer überprüft? etc.) des Assessments umfassen.

Da Audits und SAQs immer nur eine Momentaufnahme darstellen, sollte das Verfahren auch eine Strategie zur Verbesserung von Umständen einschließen, z.B. durch die Erarbeitung eines Corrective-Action-Plans, der von einem klar definierten Follow-Up begleitet wird. Besonders in Fällen, bei denen bereits vorhandene Audit- oder SAQ-Ergebnisse geteilt werden, ist dies ein wichtiger Punkt: Es sollte klar definiert sein, wer für das Follow-Up und die Überprüfung von Korrekturmaßnahmen verantwortlich ist.

⁴⁸ Siehe Punkt 5.

⁴⁹ Besteht bei einem Lieferanten beispielsweise ein hohes Risiko von Kinderarbeit, Zwangsarbeit oder sexueller Belästigung, so sollten tiefere und ganzheitliche Ansätze zur Überprüfung gewählt werden. Je nach Methodik können auch Audits hier an ihre Grenzen stoßen und zusätzlich andere Maßnahmen ergriffen werden, beispielsweise die Nutzung von Workers-Voice-Technologien, Schulungen, Unterstützung beim Aufbau von wirksamen Managementsystemen etc.

Alle Module des Branchenstandards sind ausschließlich bestimmt

- für Unternehmen bzw. die Mitarbeitenden von Unternehmen, die Mitglied im VCI oder Mitglied der im BAVC organisierten Arbeitgeberverbände sind, sowie
- für die Mitglieder der IGBCE.

Wir bitten Sie, die Module nicht an Personen anderer Organisationen weiterzuleiten.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesarbeitgeberverband
Chemie e. V.
Abraham-Lincoln-Straße 24
65189 Wiesbaden
www.bavc.de

IGBCE
Königsworther Platz 6
30167 Hannover
www.igbce.de

Verband der Chemischen
Industrie e. V.
Mainzer Landstraße 55
60329 Frankfurt am Main
www.vci.de

Der Chemie³-Branchenstandard wird entwickelt in Zusammenarbeit mit

Löning *Human Rights &
Responsible Business*

Stand:

Modul III (v1.0) 06.02.2023, © Copyright Chemie³