



Nachhaltige Lieferkette

# Kurzinformation: Einstieg in das nachhaltige Lieferkettenmanagement

## 1 Das Wichtigste auf einen Blick

- Viele Lieferketten sind mittlerweile international vernetzt. Branchen- und länderbezogene menschenrechtliche Risiken und Umweltrisiken erfordern eine sorgfältige Prüfung der Lieferketten von Unternehmen der deutschen Wirtschaft.
- Beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement geht es um eine systematische und prozessbasierte Sorgfaltsprüfung auf allen Stufen der Lieferkette.
- Anforderungen an Unternehmen steigen – mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz werden in Deutschland ansässige große Unternehmen ab 2023 zur Einhaltung von Menschenrechten und Umweltvorgaben bei ihren eigenen Tätigkeiten und in ihren Lieferketten verpflichtet.
- Kleinere Unternehmen sind nicht direkt betroffen, sollten sich aber mit den gesetzlichen Anforderungen auseinandersetzen.

Denn die Verpflichtung an große Unternehmen, sorgfältig zu prüfen und zu bewerten, ob Menschenrechte eingehalten und Umweltschutzstandards umgesetzt werden, erstreckt sich auch auf (direkte) Zulieferer.

- Ein systematischer Ansatz umfasst mehrere Prozessschritte: Ausgehend von einer Risikoanalyse setzt ein Unternehmen Maßnahmen um, überprüft und unterstützt Lieferanten, kommuniziert Fortschritte intern und extern und nimmt Beschwerden auf.

## 2 Worum geht es beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement?

In vielen Branchen der deutschen Wirtschaft sind Lieferketten mittlerweile international verflochten. Für Unternehmen wird es immer wichtiger zu wissen, woher Rohstoffe und Vorprodukte stammen und ob Menschenrechte entlang der Lieferkette geachtet und Umweltschutzstandards eingehalten werden. Damit dies gelingt, müssen Sorgfaltsprozesse im Unternehmen verankert und das nachhaltige Lieferkettenmanagement vorangetrieben werden.

Erstellt in Kooperation mit



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

Beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement geht es um eine systematische und prozessbasierte Sorgfaltsprüfung auf allen Stufen der Lieferkette – vom Direktlieferanten in der Region bis zur Rohstoffgewinnung in Asien oder Afrika. Das nachhaltige Lieferkettenmanagement ebnet den Weg, negative Umweltauswirkungen und Menschenrechtsverletzungen zu vermeiden oder wiedergutzumachen und zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement befasst sich mit allen relevanten etablierten Handlungsfeldern der Nachhaltigkeit.

Übersicht über Nachhaltigkeitsthemen				
Handlungsfelder	Menschenrechte und Ethik	Arbeitsrechte	Faire Geschäftspraktiken	Umwelt
	Einfluss der Regierung	Vereinigungsfreiheit	Besteuerung	Klima & Energie
	Konflikte & Sicherheit	Arbeitsbedingungen (Verträge, Arbeitszeiten)	Korruption	Biodiversität & Entwaldung
	Landnutzung & Eigentumsrechte	Zwangsarbeit & Menschenhandel	Markt- und Wettbewerbsverzerrung	Wasserverbrauch & Wasserverfügbarkeit
	Auswirkungen auf die lokale Gemeinschaft	Kinderarbeit		Luftverschmutzung
	Tierschutz	Diskriminierung		Boden- und (Grund) Wasserverschmutzung
	Verbraucherinteressen & Produktsicherheit	Lohn & Vergütung		Umwelt & Abfall (allgemein)
		Arbeitsschutz & Arbeitssicherheit		

Quelle: Die Nachhaltigkeitsthemen decken sich mit jenen aus dem CSR Risiko von MVO. Das Tool ist auf der Webseite des Helpdesks Wirtschaft und Menschenrechte verfügbar: <https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte/csr-risiko-check>.

Darüber hinaus sollten sich Unternehmen intensiv mit den im deutschen Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (weitere Information in Kapitel 3, siehe unten) genannten Themen befassen. Menschenrechtsthemen im Gesetz ergeben sich aus internationalen Abkommen wie den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organization, ILO). Das deutsche Gesetz nennt vor allem Kinder- und Zwangsarbeit sowie Sklaverei, Missachtung von Arbeitsschutzpflichten und Koalitionsfreiheit, Ungleichheit und Vorenthalten eines angemessenen Lohns, bestimmte menschenrechtsrelevante Umweltverschmutzungen sowie Landentzug, Folter und grausame, unmenschliche oder erniedrigende Behandlung.

Umweltaspekte werden im Gesetz berücksichtigt sofern Umweltschädigungen zu Menschenrechtsverletzungen führen. Konkrete Umweltbezogene Sorgfaltspflichten ergeben sich darüber hinaus aus drei internationalen Umweltabkommen: Aus dem Minamata-Übereinkommen (Risiken durch die Beteiligung an der Herstellung und Entsorgung quecksilberanteiliger Produkte), dem Stockholmer-Übereinkommen (Risiken durch die Produktion oder Verwendung von bestimmten langlebigen organischen Schadstoffen) und dem Basler-Übereinkommen (Risiken durch die Ein- und Ausfuhr von Abfällen).

### 3 Warum ist ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement wichtig?

Laut den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UN Guiding Principles on Business and Human Rights, UNGP) stehen alle Unternehmen, auch kleine und mittelständische Unternehmen, in der

Verantwortung, Menschenrechte und die Umwelt entlang ihrer (internationalen) Liefer- und Wertschöpfungsketten zu schützen sowie entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

Ausgehend von den UNGP hat sich die Diskussion um gesetzliche Anforderungen an ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement in den letzten Jahren dynamisch entwickelt. Das im Juni 2021 im Bundestag verabschiedete [Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz \(LkSG\)](#) nimmt ab 2023 Unternehmen mit mindestens 3.000 Beschäftigten (ab 2024 mit mindestens 1.000 Beschäftigten) in die Pflicht, ein Sorgfaltspflichtensystem für ihre gesamte Lieferkette einzurichten.

Aus dem bisher grundsätzlich unverbindlichen Konzept der menschenrechts- und umweltbezogenen Sorgfalt entlang der Lieferkette wird nun ein rechtlich verbindlicher Anforderungsrahmen, mit dem sich Unternehmen befassen müssen – sei es als direkt adressiertes Unternehmen oder als Lieferanten eines adressierten Unternehmens. Dies wirkt sich auf die praktische Umsetzung von nachhaltigem Lieferkettenmanagement in kleineren Unternehmen aus.

KMUs sollten sich daher möglichst umgehend darauf vorbereiten, die sich daraus ergebenden (gestiegenen) Anforderungen zu verstehen und Sorgfaltsprozesse zu etablieren. Umgekehrt sollten Einkaufsorganisationen und große Unternehmen ihr Lieferkettenmanagement nicht auf Vertragsklauseln und Verhaltenskodizes beschränken, sondern ihre Lieferanten aktiv unterstützen. Darüber hinaus sollten sie auch praktische Unterstützung dafür leisten, dass ihre Vertragspartner diese Bedingungen einhalten können. KMUs, die kompetent Kundenanforderungen umsetzen können und die Lieferkettentransparenz fördern, könnten dadurch einen handfesten Wettbewerbsvorteil erzielen.

Weitere europäische Staaten wie Frankreich (Loi de Vigilance, 2017), Großbritannien (UK Modern Slaery Act, 2015) und die Niederlande (Child Labour Due Diligence Law, 2019) haben in den letzten Jahren bereits Anforderungen an „unternehmerische Sorgfaltspflichten“ entlang der Lieferkette in Gesetzen rechtlich verankert. Parallel zu der nationalen Gesetzgebung zeichnen sich auch auf EU-Ebene Gesetzesinitiativen für ein europäisches Lieferkettengesetz ab.

Über diese gesetzlichen Anforderungen hinaus gibt es weitere wichtige Gründe, nachhaltige und resiliente Lieferketten zu schaffen. Sind Direkt- oder Unterlieferanten von Wasserknappheit oder strikteren Umwelt-Regulierungen betroffen, kann das zu Preissteigerungen oder gar Lieferausfällen führen und plötzlich unmittelbar das eigene Geschäft betreffen. Menschenunwürdige Arbeitsbedingungen bei Lieferanten oder die Verwendung von „Konfliktmineralien“ können zu gravierenden Reputationsverlusten für das eigene Unternehmen führen.

Doch beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement geht es um mehr als um Risiken und Reputation. Es geht um den positiven Beitrag, den das Unternehmen durch sein Handeln zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten kann, indem es seine Lieferkette nachhaltig gestaltet und optimiert. Da ein Großteil der Auswirkungen auf die Umwelt und Menschen vor Ort in der Lieferkette entstehen können, ergeben sich hier große Verbesserungspotenziale und die Chance, die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens über die eigenen Werkshallen und Büros hinaus zu verbessern.

Das nachhaltige Lieferkettenmanagement ist ein elementarer Bestandteil eines zukunftsorientierten Unternehmertums. Wenn das Unternehmen gemeinsam mit Lieferanten effizientere Prozesse etabliert, können der Bedarf an Materialien und damit Herstellungskosten gesenkt werden. Das nachhaltige Lieferkettenmanagement fördert langfristiges Denken. Auf Basis langfristiger und vertrauensvoller Lieferbeziehungen können Innovationen vorangetrieben werden, etwa bei neuen Produktionsverfahren oder beim Transport. Gemeinsam mit Lieferanten kann das Unternehmen nachhaltige Produkte entwickeln und neue Geschäftsfelder erschließen.

## 4 Welche Prozesse umfasst das nachhaltige Lieferkettenmanagement?

Das nachhaltige Lieferkettenmanagement kann in fünf Prozessphasen eingeteilt werden:

In der **ersten Phase „Lieferkette abbilden und entwickeln“** erfasst das Unternehmen die Lieferkette aus einer Nachhaltigkeitsperspektive und verschafft sich einen Überblick über die Struktur der Lieferkette und die Produktionsprozesse bei Lieferanten – von der Ebene der Direktlieferanten bis zur Ebene der Rohstoffgewinnung. Das Unternehmen bekennt sich in seinen Unternehmensgrundsätzen zur Achtung der Menschenrechte und dem Schutz der Umwelt in der Lieferkette.

In der **zweiten Phase „Nachhaltigkeitsrisiken erfassen und bewerten“** sammeln Unternehmen zunächst übergreifende, branchen- und länderbezogene Informationen zu Ihren potenziellen Risiken. Auf dieser Grundlage kann das Unternehmen tatsächliche Nachhaltigkeitsrisiken bewerten und priorisieren.

Dies schafft die Grundlage für gezielte Maßnahmen im eigenen Betrieb oder bei Lieferanten in der **dritten Phase „Maßnahmen definieren und umsetzen“**. In dieser Phase verschafft sich das Unternehmen einen Überblick darüber, welche bereits vorliegenden Informationen oder bestehende Prozesse im Unternehmen genutzt werden können, um die Lieferkette nachhaltiger zu gestalten. Mit diesem Wissen kann das Unternehmen Handlungsfelder ableiten, einen Aktionsplan entwickeln und Maßnahmen umsetzen, mithilfe derer das Unternehmen seine Lieferkette aus Nachhaltigkeitssicht gestalten und optimieren (z. B. Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien im Einkauf, Lieferantenschulung zum betrieblichen Umweltschutz) kann.

In der **vierten Phase „Wirkung der Maßnahmen messen und Unternehmenshandeln kommunizieren“** misst das Unternehmen die Effektivität von getroffenen Maßnahmen im Unternehmen, bei Lieferanten und ggf. auch Kunden. Das Unternehmen legt Informationen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement offen und kommuniziert intern und extern mit Anspruchsgruppen.

In der abschließenden **fünften Phase „Beschwerden erfassen und Prozess verbessern“** richtet das Unternehmen Kanäle ein, um Beschwerden von Personengruppen, die durch Aktivitäten Ihres Unternehmens oder durch Geschäftsbeziehungen (potenziell) negativ betroffen sind, aufnehmen zu können. Das Unternehmen etabliert Prozesse, um Beschwerden, Hinweise und Verbesserungsmöglichkeiten aufzunehmen.

## 5 Was ist bei der Gestaltung einer nachhaltigen Lieferkette zu beachten?

Um die Lieferkette nachhaltiger zu gestalten, sollte es gerade zu Beginn darum gehen, Komplexität zu reduzieren. Das ist umso wichtiger, je umfangreicher und vernetzter die Lieferkette ist. In zahlreichen Branchen wie dem Maschinenbau oder dem Handel sind Lieferketten eher als komplexe Liefernetzwerke mit unzähligen Verästelungen zu verstehen denn als Ketten. Es ist wichtig, sich auf wesentliche Nachhaltigkeitsauswirkungen zu konzentrieren.

Um das Thema im Unternehmen zu verankern, müssen verschiedene Abteilungen zusammenarbeiten. Das Bekenntnis der **Geschäftsleitung** ist die Grundlage für eine erfolgreiche Integration des Themas im Unternehmen. Wenn möglich, sollte das Unternehmen schon beim Produktdesign ansetzen. Die Kolleginnen und Kollegen aus der **Produktentwicklung** können prüfen, ob Rohstoffe oder Vorprodukte substituiert oder deren Einsatz reduziert werden können. Die **Einkaufsabteilung** des Unternehmens ist für die Stärkung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor. Darüber hinaus sollte das **Qualitätsmanagement** eingebunden werden. Die Kolleginnen und Kollegen wissen, wie Lieferanten in das unternehmenseigene Qualitätsmanagement einbezogen werden. Die Erfahrungswerte sollte das Unternehmen beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement berücksichtigen.

Bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten sollten kurzfristige Korrekturmaßnahmen mit einem mittel- bis langfristigen Kompetenzaufbau einhergehen. Zielkonflikte zwischen nachhaltigen und „klassischen“ Einkaufskriterien müssen abgewogen, die Lösung verbindlich festgehalten werden. Und die Verantwortung für eine nachhaltige Lieferkette ist eine geteilte: Man sollte unbedingt Direktlieferanten in die Verantwortung einbinden.

## 6 Wo finden Unternehmen weitere Informationen?

Herausgeber der Information	Informationsseite im Internet
Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU) des Bayerischen Landesamts für Umwelt	Das IZU hält im „Online-Tool Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“ hilfreiche Materialien zum Download und Bestellen bereit.   <a href="http://www.umwelt-pakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/mo-dule.htm?m=1#kette">www.umwelt-pakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/mo-dule.htm?m=1#kette</a>
Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (StMAS)	Das StMAS hat gemeinsam mit dem Bayerischen Industrie- und Handelskammertag e.V. einen Leitfaden und einen interaktiven Webauftritt mit Online-Tool zum Thema „CSR“ für kleinere und mittelständische Unternehmen entwickelt.   <a href="http://www.csr.bayern.de">www.csr.bayern.de</a>
Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.	Die Websites der bayerischen IHKs stellen das Unterstützungsangebot des IHK-Netzwerks zum Thema CSR allgemein und zum Lieferketten-sorgfaltspflichtengesetz vor.   <a href="http://www.bihk.de">www.bihk.de</a>
Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)	Mit dem KMU-Kompass der Agentur für Wirtschaft & Entwicklung (AWE) können kleine und mittlere Unternehmen Nachhaltigkeitsrisiken erkennen und managen.   <a href="https://kompass.wirtschaft-entwicklung.de/">https://kompass.wirtschaft-entwicklung.de/</a>
Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)	Der CSR-Risiko-Check bietet Unternehmen die Möglichkeit, individuelle Informationen über sich aus der Geschäftstätigkeit ergebende Menschenrechts-, Sozial-, Umwelt- und Governancerisiken zu erhalten.   <a href="https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte/csr-risiko-check">https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte/csr-risiko-check</a>
Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)	Der Helpdesk ist Ansprechpartner für Unternehmen, die sich damit befassen, ihre Wertschöpfungsketten umweltschonend und sozialverträglich gestalten.   <a href="https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte">https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte</a>
Unternehmenswerte – CSR Made in Germany Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)	Internetseite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS); u. a. Förderung von „CSR-Praxistagen“.   <a href="http://www.csr-in-deutschland.de">www.csr-in-deutschland.de</a>
Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCK)	Der DGCK bietet auch für kleinere Unternehmen vielfältige Unterstützungsangebote.   <a href="http://www.globalcompact.de">www.globalcompact.de</a>



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

Dieses Dokument ist Teil des Bausteins „Nachhaltige Lieferkette“ des „Online-Tools Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“. Die Arbeitsmaterialien wurden im Rahmen des Umwelt- und Klimapakts Bayern in Kooperation mit dem Bayerischen Industrie- und Handelskammertag e. V. (BIHK) erstellt.

---

### Impressum:

#### Herausgeber:

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)  
Bürgermeister-Ulrich-Straße 160  
86179 Augsburg  
Telefon: 0821 9071-0  
E-Mail: [poststelle@lfu.bayern.de](mailto:poststelle@lfu.bayern.de)  
Internet: [www.lfu.bayern.de](http://www.lfu.bayern.de)

#### Bearbeitung:

adelphi consult GmbH  
Alt-Moabit 91  
10559 Berlin  
sustainable AG  
Corneliusstraße 10  
80469 München

#### Redaktion:

LfU, Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU)  
Internet: [www.izu.bayern.de](http://www.izu.bayern.de)

#### Stand:

April 2022

Diese Publikation wird kostenlos im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Sie darf weder von den Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Publikation nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Publikation zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die publizistische Verwertung der Veröffentlichung – auch von Teilen – wird jedoch ausdrücklich begrüßt. Bitte nehmen Sie Kontakt mit dem Herausgeber auf, der Sie – wenn möglich – mit digitalen Daten der Inhalte und bei der Beschaffung der Wiedergaberechte unterstützt.

Diese Publikation wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Tel. 0 89 12 22 20 oder per E-Mail unter [direkt@bayern.de](mailto:direkt@bayern.de) erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.