



## Die fünf größten Herausforderungen bei der Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG)

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Praxis



# Einleitung

Unternehmen in Deutschland sind ab 2023 gesetzlich zur Umsetzung von Sorgfaltspflichten verpflichtet.

Um Menschenrechte in globalen Lieferketten zu stärken, hat die Bundesregierung das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) verabschiedet. Grundsätzlich betrifft es Unternehmen mit Hauptverwaltung, Hauptniederlassung, Verwaltungssitz, satzungsmäßigem Sitz oder Zweigniederlassung in Deutschland. Ab 2023 gilt das Gesetz für diese Unternehmen, sofern sie mehr als 3.000 Mitarbeitende und ab 2024 mehr als 1.000 Mitarbeitende in Deutschland haben. Betroffene Unternehmen sind zur Einhaltung definierter menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten<sup>1</sup> verpflichtet. Zu diesen zählen:

- Die Durchführung regelmäßiger Risikoanalysen
- Das Verfassen einer Grundsatzerklärung über die Menschenrechtsstrategie
- Das Aufsetzen eines Risikomanagements mit klaren Verantwortlichkeiten
- Die Umsetzung wirksamer Präventionsmaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich und gegenüber unmittelbaren Zulieferern
- Die Umsetzung von Abhilfemaßnahmen bei Verstößen
- Das Aufsetzen eines Beschwerdeverfahrens
- Die Dokumentation über die Wahrung der Sorgfaltspflichten und die jährliche Berichterstattung

## Fünf Herausforderungen

- #1: Perspektivwechsel im Risikomanagement
- #2: Interne Schnittstellen und Stakeholder
- #3: Definition des eigenen Geschäftsbereichs
- #4: Datenverfügbarkeit und -qualität
- #5: Planung und Umsetzung

Im ersten Schritt müssen betroffene Unternehmen eine Risikoanalyse für den eigenen Geschäftsbereich und für unmittelbare (direkte) Vertragspartner sowie bei substantiierten Kenntnissen über mögliche Menschenrechtsverletzungen auch für mittelbare (indirekte) Zulieferer durchführen. Basierend darauf ist eine Grundsatzerklärung zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu veröffentlichen. Das Gesetz fordert Unternehmen zudem wirksame Präventions- und Abhilfemaßnahmen umzusetzen, von Menschenrechtsverstößen Betroffenen ein Beschwerdeverfahren zur Verfügung zu stellen sowie über die Umsetzung dieser Sorgfaltspflichten einen Bericht auf ihrer Unternehmenswebseite zu veröffentlichen. Die Prüfung der Einhaltung des Gesetzes obliegt dem Bundesamt für Wirtschaft und Außenkontrolle (BAFA).

Diese Publikation gibt eine Übersicht über die fünf größten Herausforderungen, die das LkSG mit sich bringt, und nennt praxisorientierte Erfolgsfaktoren, welche Unternehmen bei der Umsetzung unterstützen.

<sup>1</sup> Damit sind im Folgenden die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht sowie die umweltbezogene Sorgfaltspflicht gemeint, aus der sich Auswirkungen auf Menschenrechte ergeben.

# Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

## #1: Perspektivwechsel im Risikomanagement

Von Diskriminierung und Arbeitsunfällen bis zur Kinderarbeit – unternehmerische Tätigkeiten tragen häufig zur Missachtung sozialer Mindeststandards bei. Das LkSG stellt die Bedürfnisse der Menschen, welche vom wirtschaftlichen Handeln des Unternehmens negativ betroffen sein könnten, in den Vordergrund. Ein Perspektivwechsel im Risikomanagement wird hierdurch eingeleitet.

Im Gegensatz zum klassischen Risikomanagement erfordert das LkSG insbesondere bei der Identifikation und Bewertung von Risiken einen Perspektivwechsel: der Fokus liegt auf den Interessen von potenziell Betroffenen und Rechteinhaber:innen, welche vom wirtschaftlichen Handeln des Unternehmens negativ betroffen sein können. Und das sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Lieferkette.

Konkret bedeutet dies, dass sich die Risikoschwere nicht danach bemisst, welchen Einfluss menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken auf das Unternehmen haben können (beispielsweise durch monetäre oder Reputationsschäden, Outside-in Perspektive), sondern welchen negativen Einfluss das Unternehmen auf potenziell

Betroffene und die Umwelt hat (Inside-out Perspektive).

Zur erfolgreichen Integration der Anforderungen des LkSG empfiehlt es sich, die menschenrechtlich und umweltbezogene Risikoanalyse in bestehende Prozesse wie beispielsweise das Enterprise Risk Management (ERM) oder das Compliance-Management-System (CMS) einzubetten. Um den Perspektivwechsel zu gewährleisten, muss Methodik angepasst und Mitarbeitende sensibilisiert werden.

Eine enge Zusammenarbeit von Expert:innen aus den Bereichen ERM, CMS sowie Sustainability und Menschenrechten erleichtert die Inside-out und Outside-in Perspektive integriert zu betrachten und zu berücksichtigen.

## Unser Beitrag

Um die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zu erfüllen und Ihr Unternehmen bei einem erfolgreichen Perspektivwechsel zu unterstützen, erhalten Sie von uns einen ganzheitlichen Service. Unser weltweites Netzwerk und unsere breit aufgestellten Teams aus Compliance-, Einkaufs-, und Sustainability Expert:innen besitzen das Know-how Ihr Unternehmen optimal auf das LkSG vorzubereiten.

## Erfolgsfaktoren aus der Praxis



### Change Management

Das Unternehmen nimmt den Perspektivwechsel als organisationsweiten Change-Management-Prozess wahr und geht diesen proaktiv und kollaborativ an.



### Tone from the Top

Der Fokus auf Menschenrechte wird im Risikomanagement integriert, ein Perspektivwechsel eingeleitet und klar kommuniziert.

## #2: Interne Schnittstellen und Stakeholder

Für eine erfolgreiche Integration der LkSG-Anforderungen ist eine gut organisierte Governance-Struktur entscheidend. Es müssen nicht nur alle relevanten internen Einheiten einbezogen, sondern auch der unternehmensweite Austausch gefördert werden.

Sowohl durch den Anwendungsbereich, welcher sich auf den eigenen Geschäftsbe- reich und die Lieferkette erstreckt, als auch durch die abzudeckenden menschenrecht- lichen und umweltbezogen Risiken ist die Umsetzung des LkSG ein anspruchsvolles Schnittstellenthema.

Während häufig in Fachabteilungen Kompe- tenzen und Maßnahmen zu einzelnen Men- schenrechts- und Umweltthemen bereits vorhanden sind, mangelt es oft an Kommu- nikation und Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Fachabteilungen.

Komplexe Herausforderungen, wie Lücken im Arbeitsschutz, die durch unterschiedliche nationale gesetzliche Regelungen hervorgeru- fen werden, erfordern beispielsweise die Kooperation von Health & Safety, Human Resources und der internen Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen des Unter-nehmens.

Ein weiteres Beispiel stellen Diskriminie- rungsaspekten dar. Hier sind neben HR auf Konzern- auch HR-Verantwortliche auf Landesebene oder auf Ebene der Toch- tergesellschaft sowie Gleichstellungsbe- auftragte einzubeziehen. Weitere wichtige interne Stakeholder sind unter anderem der Einkauf, das Risikomanagement sowie nachgelagerte Funktionen wie die Interne Revision. Um Mitarbeitende für das Thema

zu sensibilisieren, ist auch hier die interne Kommunikation ausschlaggebend.

Das Management relevanter Risiken erfor- dert also die nahtlose Zusammenarbeit mehrerer Unternehmensbereiche. Die genaue Definition relevanter Funktionen steht in starker Anhängigkeit zu der existie- renden Governance-Struktur eines Unter-nehmens und der geplanten organisatori- schen Verankerung des LkSGs.

### Unser Beitrag

Aufbauend auf unserer Erfahrung im Bereich der (ESG-)Strategieentw-icklung, Governance, sowie Stakeholdermanage-ment, unterstützen wir Sie bei dem Aufbau einer ganzheitlichen Organisati- onsstruktur einschließlich Berichtswesen. Wir be- rücksichtigen alle Aspekte die zur Erfüllung unterneh- merischer Sorgfaltspflicht notwendig sind.

### Erfolgsfaktoren aus der Praxis



#### Klare Governancestruktur

Es werden klare Verantwortlichkeiten bei allen involvierten Parteien (z.B. HR, Einkauf, Compliance, Sustain- ability) für die im LkSG geforder- ten Sorgfaltspflichten und Risiken benannt und mit den benötigten Ressourcen ausgestattet.



#### Regelmäßiger Wissenstransfer

Zur Förderung und Umsetzung unter-nehmensweit erfolgreicher Zusam- menarbeit werden Austauschforen etabliert.

### #3: Definition des eigenen Geschäftsbereichs

Insbesondere bei komplexeren Unternehmensstrukturen stellt die Bestimmung des eigenen Geschäftsbereichs eine Herausforderung dar.

Das LkSG definiert den eigenen Geschäftsbereich nach § 2 Abs. 6 als „jede Tätigkeit des Unternehmens zur Erreichung des Unternehmensziels (...) In verbundenen Unternehmen zählt zum eigenen Geschäftsbereich der Obergesellschaft eine konzernangehörige Gesellschaft, wenn die Obergesellschaft auf die konzernangehörige Gesellschaft einen bestimmenden Einfluss ausübt“. Diese Definition in der Praxis anzuwenden und so sauber den eigenen Geschäftsbereich zu definieren, stellt insbesondere bei komplexeren Unternehmensstrukturen eine Herausforderung dar.

Die [FAQ](#) zum LkSG des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales gibt erste Anhaltspunkte<sup>2</sup> für die Definition des bestimmenden Einflusses:

- Mehrheitsbeteiligung an der Tochtergesellschaft,
- Vorhandensein eines konzernweiten Compliance-Systems,
- Verantwortung für die Steuerung von Kernprozessen im Tochterunternehmen

- entsprechende Rechtskonstellation, in der die Möglichkeit der Einflussnahme angelegt ist,
- personelle Überschneidungen in der (Geschäfts-)Führungsebene, ein bestimmender Einfluss auf das Lieferkettenmanagement der Tochtergesellschaft,
- die Einflussnahme über die Gesellschafterversammlung und
- dass der Geschäftsbereich der Tochtergesellschaft dem Geschäftsbereich der Obergesellschaft entspricht, etwa weil die Tochtergesellschaft die gleichen Produkte herstellt und verwertet oder die gleichen Dienstleistungen erbringt wie die Obergesellschaft.

Neben den genannten Kriterien für den bestimmenden Einfluss können noch weitere Aspekte hinzugezogen werden, die in Zusammenhang mit einem Reputationsrisiko stehen (beispielsweise Minderheitsbeteiligungen mit einem sehr ähnlichen Unternehmensnamen).

### Unser Beitrag

Wir unterstützen Sie beim Scoping des eigenen Geschäftsbereichs gemeinsam mit unseren Kolleg:innen aus dem Bereich Legal.

## Erfolgsfaktoren aus der Praxis



### Adäquate Dokumentation

Der Scoping-Prozess des eigenen Geschäftsbereichs inklusive getroffener Annahmen und Entscheidungen wird nachvollziehbar dokumentiert



### Maßgeschneidertes Scoping

Anhaltspunkte für die Definition eines bestimmenden Einflusses sind auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten und werden ganzheitlich betrachtet.

## #4: Datenverfügbarkeit und -qualität

Die Ermittlung und Erfassung aller relevanter Daten, welche insbesondere für die Risikoanalyse benötigt werden, ist komplex und, je nach Reifegrad des Unternehmens, sehr zeitaufwendig. Die richtigen IT-Tools bieten Unterstützung.

Ausgangspunkt zur Erfüllung der im LkSG geforderten Bemühenspflicht ist die Risikoanalyse, welche jährlich für den eigenen Geschäftsbereich, sowie bei unmittelbaren Zulieferern durchgeführt werden muss. Zusätzlich fordert das Gesetz, bei substantiiertem Kenntnis über ein mögliches Risiko oder einer wesentlich veränderten Risikolage, eine anlassbezogene Durchführung der Risikoanalyse. Unternehmen benötigen die entsprechenden Daten, um Risiken im eigenen Geschäftsbereich und in ihrer Lieferkette zu ermitteln, und ihnen durch geeignete Präventionsmaßnahmen vorzubeugen oder sie zu minimieren. Sie müssen außerdem in der Lage sein, über die einzelnen Schritte ihres Sorgfaltspflichtenansatzes in der Berichterstattung fundiert Auskunft zu geben.

Die Aussagekraft der Risikoanalyse und ihrer Ergebnisse steht in starker Abhängigkeit zu der Qualität der verwendeten Daten. Das Sicherstellen dieser notwendigen Datenqualität bringt jedoch eine Reihe von Herausforderungen mit sich.

Zum einen können Ermittlung und Erfassung relevanter interner Daten einen hohen Zeitaufwand erfordern. Es kann

aufwendig sein, alle relevanten Lieferantendaten zu erhalten, insbesondere wenn die Beschaffung nicht zentral organisiert ist und nicht alle Tochterunternehmen das gleiche IT-System verwenden. In diesem Fall müssen Prozesse angepasst und Verantwortlichkeiten definiert werden.

Zum anderen sind qualitativ hochwertige frei verfügbare externe Daten zu Länder-, Branchen- oder Rohstoffrisiken für alle relevanten LkSG-Risiken nicht immer einheitlich verfügbar. Zusätzlich ist die Aufbereitung dieser meist mit einem hohen manuellen Aufwand verbunden.

Perspektivisch werden die Anforderungen an die Datenqualität und -verfügbarkeit, beispielsweise durch europäische Initiativen wie das geplante „europäische Lieferkettengesetz“ (EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive) über die des LkSGs hinaussteigen. IT-Tools reduzieren den Aufwand des Daten-Managements wesentlich und fungieren somit, gerade unter Berücksichtigung der kontinuierlich wachsenden Qualitätsanforderungen, als wertvolle Stütze.

## Unser Beitrag

Dank unseres Expertenwissens ermöglichen wir Ihnen eine erfolgreiche Datensammlung und -verarbeitung, die Auswahl einer soliden Bewertungsgrundlage und unterstützen Sie bei der Auswahl passender IT-Lösungen, maßgeschneidert auf die individuellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens.

### Erfolgsfaktoren aus der Praxis



#### Datengrundlage

Interne Daten liegen durch zentralisiertes, einheitliches Datenmanagement in hoher Qualität vor.



#### Datenmanagement

Zur Datenerfassung und -verarbeitung werden die passenden technischen Möglichkeiten (IT-Tools) ausgewählt und genutzt.



#### Bewertungsgrundlage

Für die Risikobewertung werden qualitativ hochwertige und aktuelle externe Daten verwendet, die aus anerkannten Quellen stammen.

## #5: Planung und Umsetzung

Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten sollten so in bestehende Prozesse, wie zum Beispiel Risikomanagement, Einkauf oder Beschwerdeverfahren, integriert werden, dass sie bei künftigen Änderungen in Planung und Umsetzung automatisch betrachtet und eingegliedert werden.

Um die Anforderungen des LkSG bezüglich menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten erfolgreich umzusetzen, bietet sich eine Integration in bestehende Systeme und Prozesse an. Das Thema Menschenrechte sollte nicht als „Add-on“ behandelt werden, sondern als integraler Bestandteil und somit bei künftigen Änderungen in Planung und Umsetzung selbstverständlich dazugehören.

Ein im Unternehmen bereits vorhandenes Beschwerdeverfahren bietet ein konkretes Beispiel. Über dieses können Hinweise zu Verstößen jeglicher Art an das Unternehmen herangetragen werden. Mit der Unterstützung von Expert:innen für Menschenrechte und qualifizierten Sozial-Auditoren können sowohl Eingangskanäle als auch das entsprechende Incident-Management so adaptiert werden, dass dies auch für Hinweise zu Menschenrechtsverstößen genutzt werden kann. Hierdurch halten Sie funktionierende Prozesse schlank und nutzen bestehende Strukturen optimal.

### Erfolgsfaktoren aus der Praxis



#### **Allokation von Ressourcen**

Es wird frühzeitig eine Ressourcenplanung für alle relevanten Geschäftsbereiche vorgenommen.



#### **Kontinuierliche Verbesserung**

Planung und Umsetzung von Sorgfaltspflichten werden, auch bei der Integration in Prozesse, als kontinuierlicher Verbesserungsprozess gesehen und behandelt.

### Unser Beitrag

Zur Eingliederung der geforderten Sorgfaltspflichten in bestehende Prozesse, stellen wir Ihnen unser Expertenwissen zur Planung und Umsetzung zur Verfügung und unterstützen Sie mit unseren Erfahrungswerten bei der Ressourcenplanung.

# Fazit und Ausblick

Als erster Schritt in der Vorbereitung auf das LkSG bietet sich die Durchführung eines Readiness Assessments an, in dem abgeglichen wird, inwieweit gesetzliche Anforderungen bereits adressiert werden, welche Lücken es gibt und welche bestehenden Prozesse sich für eine Integration eignen.

Um die theoretischen gesetzlichen Anforderungen in die unternehmerische Praxis zu übersetzen, ist es wichtig, dass Unternehmen frühzeitig starten und die Wahrung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten als kontinuierlichen Verbesserungsprozess ansehen.

Als erster Schritt bietet sich die Durchführung eines Readiness Assessments an, in dem abgeglichen wird, inwieweit gesetzliche Anforderungen bereits adressiert werden, welche Lücken bestehen und welche bestehenden Prozesse sich für eine Integration eignen. So kann eine konkrete Planung abgeleitet werden, in der Maßnahmen zum Schließen der identifizierten Lücken entwickelt und priorisiert werden. Ein Readiness Assessment hilft auch relevante unternehmensinterne Stakeholder zu identifizieren und Schlüsselabteilungen mit ins Boot zu holen. Zusätzlich können hier bereits erste Daten für die Risikoanalyse gesammelt werden, welche das Kernstück des Gesetzes darstellt.

Entsprechend der in der Risikoanalyse festgestellten menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken im eigenen Geschäftsbereich sowie bei unmittelbaren Zulieferern, werden in einem nächsten

Schritt dezidierte Präventionsmaßnahmen abgeleitet, Abhilfe-Konzepte für den Umgang mit Verstößen entwickelt, ein zugängliches Beschwerdeverfahren eingerichtet und eine Grundsatzerklärung verfasst. Die Berichterstattung erfolgt anhand des vom BAFA veröffentlichten Fragebogens spätestens vier Monate nach Ende des Geschäftsjahres 2023 bzw. 2024.

Perspektivisch wird sich das Thema Sorgfaltspflichten weiterentwickeln, da auch die EU an einer entsprechenden Richtlinie zu unternehmerischer Sorgfaltspflicht arbeitet, die voraussichtlich an einigen Stellen über die Anforderungen des LkSG hinausgehen wird. Hierauf sollten sich Unternehmen einstellen und vorbereiten.

**Wir von Deloitte unterstützen Sie dabei gerne.**

# Ihre Ansprechpartner



**Hans-Bernd Brokamp**  
Partner  
Sustainability & Climate  
Tel: +49 211 8772 7883  
hbrokamp@deloitte.de



**Dorothea Flockert**  
Senior Manager  
Sustainability & Climate  
Tel: +49 211 8772 8654  
dflockert@deloitte.de



**Lea Weiss**  
Manager  
Sustainability & Climate  
Tel: +49 221 9732 4455  
leweiss@deloitte.de



**Felix Moseler**  
Senior Consultant  
Sustainability & Climate  
Tel: +49 69 75695 7747  
fmoseler@deloitte.de



**Dr. Katharina Hetze**  
Senior Consultant  
Sustainability & Climate  
Tel: +49 221 9732 4708  
khetze@deloitte.de





Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.