



Die Supply Chain der Zukunft

Transparenz und Nachhaltigkeit – in Echtzeit.
Whitepaper



Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Die Anzahl an Risiken und neuen Herausforderungen nimmt stetig zu	4
2. Veränderte gesellschaftliche, gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen erhöhen den externen Handlungsdruck	5
Was bedeuten die veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen?	5
3. Ganzheitliche Betrachtung der Supply Chain: Elemente eines nachhaltigen und transparenten Supply-Chain-Netzwerks	7
3.1. Nachhaltigkeit entlang der gesamten Supply Chain	7
3.2. Transparenz in Hinblick auf Nachhaltigkeitskriterien	7
3.3. Automatisierung und Digitalisierung	7
3.4. Risikomanagement von beteiligten Partnern	8
4. Finanzielle und strafrechtliche Folgen für Unternehmen im Falle von Verstößen	9
5. EXKURS: Das zukünftige Sorgfaltspflichtengesetz in Kürze	10
6. EXKURS: Die Dekarbonisierung der Supply Chain – auf dem Weg zur CO₂-Neutralität	12
6.1. Dekarbonisierung am Beispiel von grünem Wasserstoff – das Pilotprojekt „Green Hydrogen“	13
6.2. Experten-Gastbeitrag: Developments in Germany and Europe on the international sourcing of green hydrogen	15
7. Lösungsansätze zum Aufbau einer nachhaltigen und transparenten Supply Chain	17
7.1. Die Nutzung von Cloud-Plattformen für mehr Transparenz, Fortschrittskontrolle und Echtzeit-Steuerungsmöglichkeiten	17
7.2. Forensic Analytics und Continuous Monitoring für bestmögliche Supplier Integrity	17
8. Handlungsempfehlungen	19

Vorwort

Die Supply Chain der Zukunft ist im Idealfall vollständig transparent und CO₂-neutral. Ob es die Materialien und die Produktionsbedingungen des Baumwollhemds im Modegeschäft sind oder die Klimabilanz in der Automobilproduktion – eine nachhaltige und transparente Supply Chain entwickelt sich mehr und mehr zu einem unverzichtbaren Bestandteil von Geschäftsstrategien und der Wertschöpfung insgesamt. Die beiden Aspekte entlang der Wertschöpfungskette halten insoweit auch Einzug in strategische Überlegungen zur Finanzierung von Zukunftsinvestitionen der Unternehmen und Strategien zur Steigerung von Marktreputation und Absatzchancen.

Besonders global operierende Unternehmen verlassen sich bei der Produktion ihrer Ware weltweit auf externe Anbieter, Lieferanten oder andere Dritte und Geschäftspartner. Bislang spielten dabei Nachhaltigkeitskriterien nur eine nebeneordnete Rolle. In Zukunft sind Unternehmen jedoch verpflichtet sicherzustellen, dass ihre gesamte Supply Chain frei von Menschenrechtsverletzungen ist sowie soziale und ökologische Mindeststandards zum Schutz von Natur und Umwelt als Lebensgrundlage eingehalten werden. Das Thema Nachhaltigkeit rückt damit verstärkt in den Fokus und etabliert sich in Hinblick auf Bußgelder und Sanktionen als entscheidender Faktor für den Fortbestand von Unternehmen. Allerdings verfügen heute nur knapp 15 Prozent aller Unternehmen über eine komplette Transparenz ihrer End-to-End-Supply-Chain.¹ Dabei ist gerade die kontinuierliche Verfügbarkeit von allen relevanten Kennzahlen in Echtzeit eine Grundvoraussetzung für Risikoanalysen auf der einen Seite und das nachweisliche Einhalten der Sorgfaltspflichten auf der anderen. Die Gründe für diese Entwicklung sind sicherlich vielfältig. Angefangen bei den sich verändernden Kundenansprüchen, strengeren Regularien und gesetzlichen Vorgaben bis hin zu den steigenden Anforderungen von Investoren und Stakeholdern.

Darum wird zum einen die Identifikation von internen als auch externen Risiken in der Lieferkette in Zukunft unerlässlich, um die Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten und Complianceanforderungen erfüllen zu können. Zum anderen bedarf es eines umfassenden Geschäftspartner-Riskmanagements, das sich mit dem kontinuierlichen Überwachen von konkreten Risiken für Menschenrechte und Umwelt in Echtzeit sowie Warnungen bei verdächtigen Aktivitäten beschäftigt. Nicht zuletzt dient der Aufbau eines weitreichend transparenten Supply-Chain-Netzwerks der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit und führt gleichzeitig zu mehr Resilienz und Flexibilität. Damit verbessert sich letztlich die Handlungsfähigkeit der Unternehmen im Hinblick auf bislang unvorhersehbare Ereignisse.

Kurz gesagt: Nachhaltigkeit und Transparenz werden zu wesentlichen Erfolgsfaktoren. Zukünftige regulatorische Anforderungen können nur bei größtmöglicher Transparenz in Bezug auf „Environment, Social, (Corporate) Governance“ (ESG) erfüllt werden. Dieses Whitepaper befasst sich darum mit der Frage nach der Supply Chain der Zukunft. Welche Bedeutung haben die zukünftigen Bestimmungen? Welche Maßnahmen sind heute notwendig, um die transparente und nachhaltige Supply Chain zu einem maßgeblichen Erfolgsfaktor zu machen, fit für die Zukunft zu sein und die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig aufrechterhalten zu können? Um diese Fragen zu beantworten, wollen wir ganz konkret aufzeigen, wie sich das Ziel eines weitreichend transparenten Supply-Chain-Netzwerks mit dem Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften erreichen lässt.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und anregende Lektüre.



Dr. Ing. Sylvia Trage

Director, Consulting,
Value Chain Transformation
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

¹ Vgl. die KPMG-Studie „Third Party Risk Management outlook 2020“ unter: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/08/third-party-risk-management-outlook-2020.pdf>

1. Die Anzahl an Risiken und neuen Herausforderungen nimmt stetig zu

Das System der globalen Warenströme, Lieferbeziehungen und Produktionsbedingungen stellt ein hochgradig dynamisches und komplexes Umfeld mit zahlreichen Risiken dar. Allein ein Blick auf den Bereich Betrug macht deutlich, mit welchen Risiken Unternehmen verstärkt lernen müssen umzugehen. Denn allzu oft nutzen böswillige Akteure die Schlupflöcher entlang der Supply Chain für betrügerische Aktivitäten aus. Dabei kann Betrug viele Formen annehmen. Neben Korruption, Bilanzfälschung oder Diebstahl bestehen Risiken durch doppelte oder gefälschte Rechnungen, Geisterlieferanten oder die Abrechnung von Waren, die weder angefordert noch geliefert wurden oder zu überhöhten Preisen in Rechnung gestellt werden. Ein weiteres Risiko stellt die Lieferung beziehungsweise Verarbeitung minderwertiger Inhaltsstoffe oder Teile dar. Die durch Betrug entstehenden Kosten sind enorm. Unternehmen verlieren etwa fünf Prozent ihres Jahresumsatzes durch Betrug. Einer der wichtigsten Gründe dafür ist, dass Betrugsfälle durchschnittlich über eine Dauer von drei Jahren unentdeckt bleiben und sich dies schadens erhöhend auswirkt.

Daneben bestehen zahlreiche weitere Risiken. Beispielsweise solche, die mit Compliance, Regulatorik und der Reputation verbunden sind, aber auch Cyber-Risiken, strategische und rechtliche Risiken, spezifische Länderrisiken sowie das Risiko der finanziellen Rentabilität – um nur einige zu nennen. Resilienz und Agilität sind darum zwei essenzielle Grundeigenschaften, die jedes global operierende Unternehmen künftig für seine Lieferkette anstreben muss. Um alle Risiken einschließlich möglicher Interdependenzen zu erfassen, ist zudem eine ganzheitliche Sichtweise aller Organisationseinheiten unerlässlich.

Risikoermittlung und Risikoanalyse sind darüber hinaus auch wesentliche Bausteine des zukünftigen Sorgfaltspflichtengesetzes, landläufig auch „Lieferkettengesetz“ genannt. Die Forderung nach einer möglichst vollständig transparenten Supply Chain hat unter anderem hier ihren Ursprung, wenn gleich der Nutzen der dadurch entstehenden Transparenz weit über den Bereich der Nachhaltigkeit hinaus geht. Eine strategische Neuausrichtung der Supply Chain trägt darum nicht nur wesentlich zur Erhöhung der Resilienz und Agilität, sondern auch zur Einhaltung aktueller und zukünftiger regulatorischer Vorgaben und damit zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei.

Und während schon heute die finanziellen Einbußen durch Betrug und kostspielige Bußgelder zum Teil enorm sind, wird sich diese Ausgangslage in Zukunft noch weiter verschärfen. Dies zeigt ein Blick in andere europäische Länder wie Holland und Frankreich, in denen bereits Gesetze zur Sorgfaltspflichtenerfüllung im Hinblick auf Menschenrechte und Umwelt bestehen. Und während heute die Regelung über die CO₂-Abgaben für viele Unternehmen noch relativ attraktiv ist, wird der Kostenfaktor rund um die Emissionen schon bald stärker ins Gewicht fallen. Steigerungstendenzen machen sich für CO₂-intensive Industrien bereits schmerz lich bemerkbar. Sowohl das fiskalische als auch das regulatorische Umfeld werden Veränderungen im Aufbau der Supply Chain und der Ausgestaltung von Produktionsprozessen unumgänglich machen.

2. Veränderte gesellschaftliche, gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen erhöhen den externen Handlungsdruck

Der Themenkomplex rund um das Stichwort Nachhaltigkeit gewinnt aktuell aus mehreren Gründen an Bedeutung. Zum einen verändert sich der gesellschaftspolitische Diskurs und damit auch die Anforderungen von Kunden und Stakeholdern. Zum anderen aber verschärft sich das regulatorische Umfeld. Neue Bestimmungen und legislative Vorhaben wie beispielsweise das zukünftige Sorgfaltspflichtengesetz, der European Green Deal, das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, das Kreislaufwirtschaftsgesetz, die Aktionärsrichtlinie (ARUG II) oder die Sustainable Finance Taxonomie der EU machen das Thema Nachhaltigkeit zur Notwendigkeit.

Diese Entwicklung ist nicht ganz neu. Schon seit 2017 besteht im Rahmen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz die Verpflichtung zur Offenlegung für bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte wie über Umwelt- und Sozialbelange, Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte sowie die Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Was bedeuten die veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen?

Das kürzlich als Referentenentwurf vorgelegte und noch in 2021 zur Verabschiedung anstehende Sorgfaltspflichtengesetz bringt eine Verpflichtung zur effektiven Durchsetzung der Pflichten aus dem Nationalen Aktionsplan Menschenrechte von 2016 mit sich. Es definiert, welche Aufgaben Unternehmen beim Schutz von Menschenrechten zukommen und welche Verantwortung sie für Arbeitsbedingungen und Geschäftspraxen ihrer Zulieferer tragen. Damit verpflichtet es deutsche Unternehmen zugleich, ihre Lieferketten transparenter zu gestalten und bei ihren ausländischen Lieferanten die Einhaltung sozialer und ökologischer Mindeststandards zu verfolgen sowie über ihre Anstrengungen Bericht zu erstatten. Bestandteile des Gesetzen sind Risikoanalysen, Monitoring, präventive Maßnahmen, anlassbezogene Abhilfemaßnahmen und eine regelmäßige Überprüfung der Angemessenheit der Maßnahmen sowie kontinuierliche Dokumentation und jährliches Reporting.

Der European Green Deal wiederum ist ein Aktionsplan zur Förderung einer effizienteren Ressourcennutzung durch den Übergang zu einer sauberen und kreislauforientierten Wirtschaft sowie zur Wiederherstellung der Biodiversität und zur

Bekämpfung der Umweltverschmutzung. Dabei rücken im Rahmen des European Green Deal die CO₂-Bilanzen der Unternehmen selbst zum Zwecke der Erhaltung natürlicher Lebensgrundlagen und Klimaneutralität in den Fokus. Ähnlich wie bei den umweltbezogenen Pflichten des zukünftigen Sorgfaltspflichtengesetz steht hier der Erhalt von Lebensgrundlagen auch im Sinne von Generationengerechtigkeit im Zentrum der Initiative.

Einen Beitrag zur Nachhaltigkeit liefert auch die EU-Taxonomie. Diese ist ein Klassifikationssystem, das Anlegern dabei helfen soll, grüne Investments zu erkennen. Sie ist zentraler Bestandteil des „Aktionsplans für ein nachhaltiges Finanzwesen“, den die Europäische Union erstmals im März 2018 vorgestellt hat und der in der jetzigen Form auf alle ab dem 1. Januar 2022 veröffentlichten Berichte angewendet werden soll.

Transformation der Supply Chain als Folge

Zunächst einmal haben Unternehmen vor diesem Hintergrund zwei Möglichkeiten. Sofern sie ihre Lieferanten und deren Risiken bewertet haben, können Veränderungen bei den Lieferanten eingefordert werden oder ein Wechsel des Lieferanten angestrebt werden. Ersteres kann auch bedeuten, den Lieferanten direkt zu helfen oder sie zu befähigen, bestimmte Verhaltensweisen zu ändern oder Missstände abzustellen. Auch der Aufbau von Druck auf Sublieferanten ist hier eine mögliche Strategie ebenso wie vertraglich vorbehaltene Eingriffsmöglichkeiten bis hin zur Kündigung als *ultima ratio*. Hier gibt es bereits positive Beispiele wie etwa in der Automobilbranche oder im Maschinen- und Anlagenbau, in der bereits viele große Unternehmen ihre Lieferanten dazu verpflichten, eine Vielzahl an Daten über ihre eigenen Supply Chains und Produktionsbedingungen bereitzustellen und bestimmte Mindestanforderungen einzuhalten. Ist eine Veränderung bei Lieferanten jedoch nicht möglich, besteht angesichts der hohen drohenden Bußgelder nur die Möglichkeit eines Wechsels. In diesem Zusammenhang ist auch die Regionalisierung der Supply Chain eine mögliche Langzeitfolge des sich verändernden regulatorischen Umfelds.



Um diese Transformation jedoch überhaupt in Angriff nehmen zu können, müssen sich Unternehmen zahlreiche und unter anderem folgende Grundsatzfragen stellen:

- Welche neuen KPIs müssen definiert werden?
- Können externe Zertifizierer beauftragt werden?
- Wo drohen in besonderem Maße Menschenrechtsverletzung oder Umweltschäden?
- Wie groß ist der CO₂-Fußabdruck – des Unternehmens sowie der Supply Chain?
- Wie kann CO₂ reduziert werden?
- An welchen Stellen müssen konkrete Maßnahmen ansetzen?

Anders gesagt müssen Unternehmen ihre Supply Chain ganzheitlich betrachten und sich mit den Elementen eines nachhaltigen und transparenten Supply-Chain-Managements befassen.

3. Ganzheitliche Betrachtung der Supply Chain: Elemente eines nachhaltigen und transparenten Supply-Chain-Netzwerks

Um den neuen gesetzlichen und regulatorischen Bestimmungen gerecht zu werden, müssen sich Unternehmen fragen, wie sie Transparenz und Nachhaltigkeit in der Supply Chain verankern können. Beides ist nur durch ein Zusammenspiel von zahlreichen Faktoren möglich: Die Implementierung von Maßnahmen zur Nachhaltigkeit entlang der gesamten Supply Chain (3.1.), die Schaffung von Transparenz über die gesamte Supply Chain hinweg (3.2.), die Digitalisierung und Automatisierung der Supply Chain (3.3.) sowie ein Risikomanagement von beteiligten Partnern (3.4.) und die proaktive Gestaltung interner und externer Abläufe und Prozesse einschließlich „tone-from-the-top“.

3.1. Nachhaltigkeit entlang der gesamten Supply Chain

Die neuen gesetzlichen Regularien stellen Unternehmen vor die Herausforderung, die Nachhaltigkeit in der gesamten Supply Chain sicherzustellen. Dabei thematisiert Nachhaltigkeit in diesem Zusammenhang mehr als Umweltschutz, es umfasst auch Aspekte wie Menschenrechte, Gesundheitsschutz, Diversity und Arbeitsbedingungen. Ansatzpunkte sind hier beispielsweise die Reduzierung von CO₂-Emissionen, Abfall und Wasserverbrauch sowie die Reduzierung des Aufwands für Materialverbrauch, Energie und Transport sowie ein Fokus auf Arbeitnehmerschutz und angemessene Arbeitsbedingungen.

Neben der Definition und Erfassung nachhaltigkeitsrelevanter KPIs (Key Performance Indicators) mithilfe digitaler Tools gilt es, diese nicht nur in allen Organisationseinheiten zu berücksichtigen, sondern entlang der gesamten Supply Chain zu implementieren. Angefangen von der Auswahl sorgfältiger Lieferanten und Geschäftspartner (Procurement Impact Analyse) bis hin zur kontinuierlichen Messung und Kontrolle von Nachhaltigkeit (Impact Assessment). Das Ziel dabei ist die Sicherstellung der Materialversorgung sowie der Aufbau resilienter Lieferketten unter Erhalt größtmöglicher tatsächlicher und rechtlicher Flexibilität für das Unternehmen. Auch geht es um das Erfüllen der gesetzlichen und politischen Voraussetzungen sowie der veränderten Anforderungen der Stakeholder, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

3.2. Transparenz in Hinblick auf Nachhaltigkeitskriterien

Nachhaltigkeit ist ohne Transparenz nicht zu erreichen. Nur wenn das Unternehmen Nachvollziehbarkeit über KPIs, Risiken und Spezifika seiner Lieferkette schafft, kann es im Rahmen seiner Sorgfaltspflichten eingreifen. Dies ist die Grundvoraussetzung zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen des Sorgfaltspflichtengesetzes. Unternehmen müssen ihren Warenfluss genauestens nachvollziehen können. Sie müssen Informationen über die Produktion ihrer Materialien, zugelieferter Teilprodukte und eingekaufte Dienstleistungen und Aktivitäten ihrer Lieferanten generieren – zunächst geht es hier um die 1-Tier-Lieferanten, aber künftig auch um n-Tier-Lieferanten.

Diese Herausforderung wird vielfach noch unterschätzt und in vielen Unternehmen mangelt es noch an Transparenz.

Häufig basiert das Wissen über die eigenen Lieferketten auf – oft unvollständigen – Selbstauskünften der Lieferanten und unübersichtlichen, langen Excel-Tabellen. Unternehmen benötigen aber einen vollständigen Überblick über ihre gesamte Lieferkette und über alle an der Wertschöpfung beteiligten Lieferanten, zum Beispiel hinsichtlich der Frage, ob diese alle Umwelt- und Sozialstandards einhalten

3.3. Automatisierung und Digitalisierung

Nachhaltigkeit und Transparenz gibt es nur, wo alle relevanten Daten, Kennzahlen und Informationen kontinuierlich erhoben und in Echtzeit verfügbar sind. Mit den bisher gängigen Methoden ist dies jedoch nicht möglich. Es gilt innovative digitale Lösungen zu nutzen, um einen geregelten Datenaustausch sowie ein kontinuierliches Monitoring in Echtzeit entlang der gesamten Supply Chain zu gewährleisten. Beispiele für innovativen Technologien sind künstliche Intelligenz (KI), Machine Learning, Robotic Process Automation (RPA) oder der Blockchain. Dabei liegen die Potenziale insbesondere in der Mustererkennung sowie der frühzeitigen Erkennung von Betrug, Ausfallrisiken, aber auch zur Kostensenkung, Produktivitätssteigerung und Arbeitsteilung. Darüber hinaus erhöht sich durch den

Technologieeinsatz die Reaktionsfähigkeit von Organisationen und sie gewinnen an Flexibilität, während Risiken gleichzeitig durch frühzeitiges Aufdecken von Disruptionsfaktoren minimiert werden.

Um die eingehenden Daten entlang der Supply Chain bewerten zu können, wird außerdem ein Benchmarking benötigt. Die Frage, an welchen Benchmarks die Lieferanten zu messen sind, ist allerdings gerade im Hinblick auf die gängigen Nachhaltigkeitskriterien und sich ändernde regulatorische Anforderungen nicht immer leicht zu beantworten. Nur mit Echtzeit-Analysen zum CO₂-Fußabdruck oder Daten zum Ressourceneinsatz ist es Lieferanten am Ende der Lieferkette möglich, auf Basis einer entsprechenden Entscheidungsgrundlage schnellstmöglich ihr Handeln anzupassen.

3.4. Risikomanagement von beteiligten Partnern

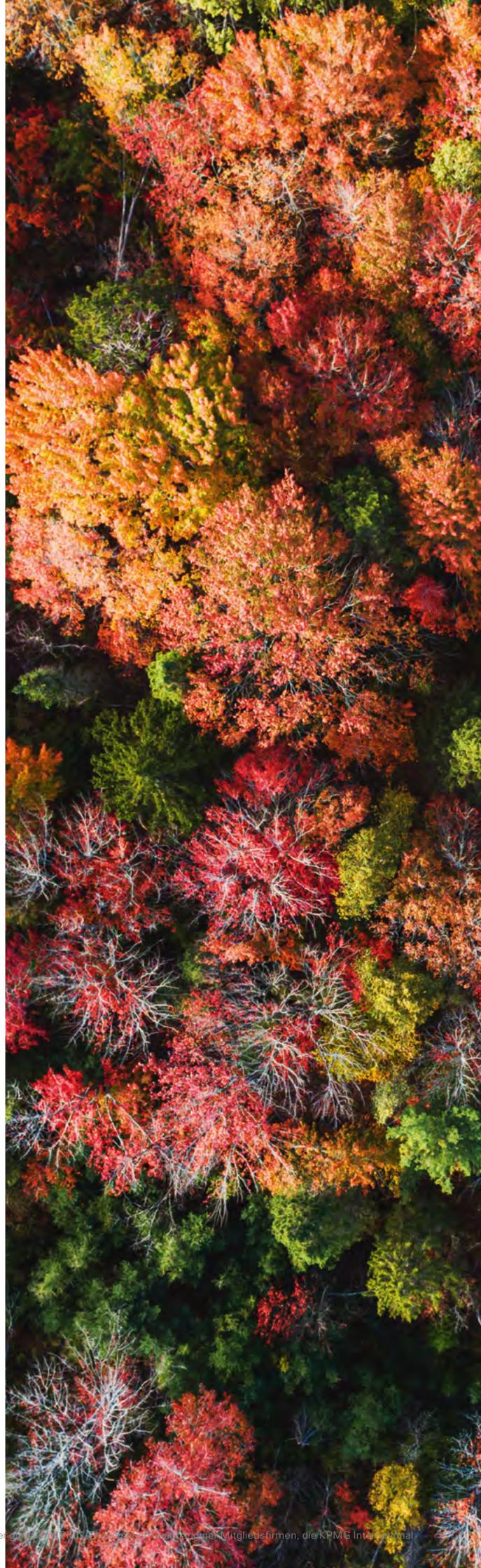
Schließlich bedarf es eines umfassenden, proaktiven und datengesteuerten Risikomanagements von beteiligten Partnern. Mithilfe eines quantitativen und objektiven Risikomanagement-Ansatzes, der regulatorische Anforderungen angemessen umsetzt, lassen sich zahlreiche potenzielle Risiken identifizieren und untereinander kategorisieren. Ferner ist es möglich Maßnahmen zu priorisieren sowie Betrug, Verschwendung und Missbrauch vorzubeugen. Dabei weisen Warnmeldungen automatisch auf verdächtige Aktivitäten entlang der Supply Chain hin (Supplier Assessment). Die Nutzung von Analyseplattformen erlaubt darüber hinaus eine effiziente Organisation von Daten, die Erkennung von Anomalien und die Anpassung an veränderte Bedingungen. Dies fördert die Fähigkeit von Unternehmen, ihre Risikobereitschaft im Einklang mit der Unternehmensstrategie zu bringen.

4. Finanzielle und strafrechtliche Folgen für Unternehmen im Falle von Verstößen

Die Quantifizierung von Folgekosten und Risiken, die direkt oder indirekt mit dem Themenkomplex Nachhaltigkeit verbunden sind, stellt eine Herausforderung dar. So lassen sich beispielsweise die in diesem Zusammenhang zu erwartenden Reputationsschäden kaum genau beziffern. Im Gegensatz dazu zeichnet sich die Größenordnung von Bußgeldern, die bei Verstößen gegen das Sorgfaltspflichtgesetz fällig werden, sehr deutlich ab.

Unternehmen, die in Zukunft keine Risikoanalyse nachweisen können, Berichtspflichten verletzen oder nichts gegen festgestellte Menschenrechtsverstöße unternehmen, müssen mit hohen Bußgeldern rechnen. Hier ist mit Geldbußen in einer Höhe zwischen 100.000 und 800.000 Euro zu rechnen. Unternehmen mit mehr als 400 Mio. Euro Jahresumsatz können sogar mit Bußgeldern in Höhe von bis zu zwei Prozent ihres Umsatzes bestraft werden. Darüber hinaus können Unternehmen ab einer Geldbuße von mindestens 175.000 Euro für eine Dauer von bis zu drei Jahren von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen werden.

In Anbetracht der Zunahme an gesetzlichen Vorschriften und drohenden Bußgeldern kann das Supply Chain Management nicht mehr isoliert betrachtet werden. Es müssen neben der Schaffung von Transparenz nun auch rechtliche Fragestellungen umfassend thematisiert werden. Insbesondere sind durch das Sorgfaltspflichtengesetz neue Rahmenbedingungen bzw. Schnittstellen mit dem Bereich Law entstanden. Damit die regulatorischen Anforderungen erfüllt werden können, braucht es eine enge Zusammenarbeit der beiden Sektoren. So war beispielsweise ein Risikomanagement zuvor lediglich vorteilhaft für das jeweilige Unternehmen. Infolge des neuen Gesetzes wird dies nun streng gefordert.





5. EXKURS: Das zukünftige Sorgfaltspflichten-gesetz in Kürze

I. Sorgfaltspflichtengesetz – Gesetzgebungsvorhaben und Anwendungsbereich

Die Verabschiedung des Sorgfaltspflichtengesetzes („Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“) – vielfach als Lieferkettengesetz bezeichnet – steht voraussichtlich noch in dieser Legislaturperiode an.

Der Regierungsentwurf vom 3. März 2021 sieht umfangreiche Sorgfaltspflichten für deutsche Unternehmen vor, um Verletzungen von Menschenrechten und an wesentlichen Umweltgütern in der Lieferkette vorzubeugen bzw. auf diese angemessen zu reagieren. Deutsche Unternehmen sollen in ihren Lieferketten Verantwortung für ihr Handeln und das ihrer Lieferanten übernehmen. Rechtssicherheit und fairer Wettbewerb sollen dadurch gestärkt werden.

Flankiert werden die Sorgfaltspflichten von Dokumentations- und Berichtspflichten sowie die Pflicht zur regelmäßigen Überprüfung der Maßnahmen. Unternehmen sollen hierzu eine Grundsatzerklärung veröffentlichen und einen Menschenrechtsbeauftragten benennen. Der Entwurf sieht Bußgelder und Vergabesperrn bei Verstößen sowie behördliche Kontrollrechte vor. Diese neuen regulatorischen Anforderungen bedürfen einer proaktiven Umsetzung durch Unternehmen und wirken sich auf alle Bereiche eines Unternehmens aus – vom Einkauf, über Recht und Compliance, HR, Controlling, Produktion, Marketing und Kommunikation bis hin zum Top-Level-Management.

Das Sorgfaltspflichtengesetz soll ab Januar 2023 auf Unternehmen mit 3.000 oder mehr Arbeitnehmern Anwendung finden und ab Januar 2024 auch für Unternehmen mit 1.000 oder mehr Arbeitnehmern gelten.

II. Sorgfaltspflichten und geschützte Rechtsgüter: Menschenrechte und Umwelt

Die Sorgfaltspflichten der Unternehmen erstrecken sich auf ihre Tätigkeit sowie Lieferanten in der Lieferkette und erfassen abgestuft das unternehmerische Handeln

- im eigenen Geschäftsbetrieb
- bei unmittelbaren Lieferanten
- bei mittelbaren Lieferanten.

Unternehmen sind gehalten, im eigenen Geschäftsbetrieb und bei ihren unmittelbaren Lieferanten Präventivmaßnahmen und anlassbezogene Abhilfemaßnahmen zu implementieren. Der Entwurf sieht eine Bemühenspflicht und keine Erfolgspflicht vor. Die geschützten Rechtsgüter umfassen:

- Leben und Gesundheit
- Schutz vor Folter
- Kinderschutz
- Gerechte Arbeitsbedingungen
- Angemessener Lebensstandard von Beschäftigten
- Freiheit von Sklaverei, Leibeigenschaft, Zwangs- und Pflichtarbeit
- Schutz vor grausamer, unmenschlicher und erniedrigender Behandlung
- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- Schutz von natürlichen Lebensgrundlagen und Umwelt durch Verweis auf Abkommen

III. Risikoanalyse und Angemessenheitserfordernis – Ausgangspunkt für Maßnahmen

Im Zentrum der zukünftigen Sorgfaltspflichten für Unternehmen steht eine Verpflichtung zur Risikoanalyse, die nach den jeweiligen Umständen des unternehmerischen Handelns im Einzelfall im eigenen Geschäftsbetrieb und bei den unmittelbaren Lieferanten ausgestaltet werden muss. Die Risikoanalyse ist Ausgangspunkt für sämtliche Präventiv- und Abhilfemaßnahmen, die einem Angemessenheitserfordernis unterliegen.

IV. Dokumentations- und Berichtspflichten – Monitoring und Transparenz im Fokus

Das Sorgfaltspflichtengesetz sieht für betroffene Unternehmen fortlaufende Dokumentationspflichten und jährliche – online verfügbare – Berichte vor. Grundlage für diese Berichterstattung ist Transparenz in der Lieferkette, die ein Monitoring und eine fortlaufende Überprüfung der eigenen Maßnahmen und Reaktionen im Anlassfall sowie die Einhaltung der jährlichen Berichtspflichten erst ermöglicht.

V. Konsequenzen und Handlungsoptionen für Unternehmen – was ist zu tun?

Mögliche Konsequenz dieser zukünftigen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette sind nicht nur behördliche Vorgaben und Sanktionen bei Verstößen (erhebliche Bußgelder und Vergabesperrungen), sondern auch die Konfrontation des Unternehmens mit zivilrechtlichen Ansprüchen Betroffener. Zudem sieht der Gesetzesentwurf eine Prozessstandschaft für die Geltendmachung von Ansprüchen wegen bestimmter Menschenrechtsverletzungen vor. Solchen Sanktionen und Ansprüchen Dritter gilt es durch proaktives Handeln im Hinblick auf die zukünftigen Pflichten des Sorgfaltspflichtengesetzes zu begegnen. Deren Etablierung wird eine gewisse Vorlaufzeit in Anspruch nehmen.

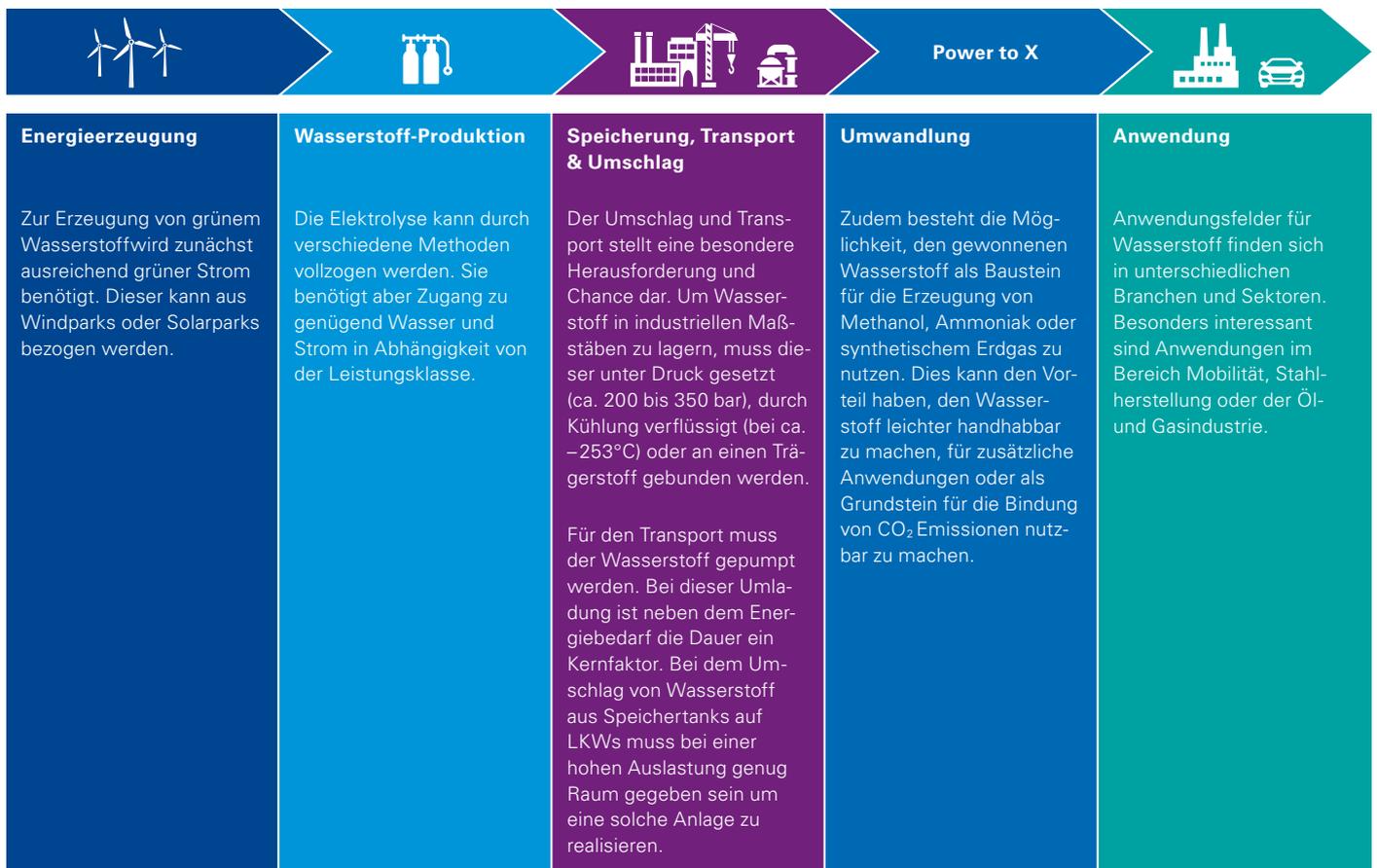
6. EXKURS: Die Dekarbonisierung der Supply Chain - auf dem Weg zur CO₂-Neutralität

Die Supply Chain ist einer der wichtigsten Ansatzpunkte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und CO₂-Neutralität. Schließlich sind acht Wertschöpfungsketten für mehr als 50 Prozent der globalen Emissionen verantwortlich. Auch wenn die Dekarbonisierung dieser Wertschöpfungsketten ohne klare Ziele und gemeinsame Standards schwierig ist, liegen bereits Konzepte vor, die zu einer Netto-Null-Lösung führen. Dabei würden die Netto-Null-Lieferketten kaum zu erhöhten Kosten für den Endverbraucher führen. Denn etwa 40 Prozent aller Emissionen in diesen Lieferketten können mit leicht verfügbaren Hebeln wie beispielsweise Einsparungen durch Kreislaufwirtschaft, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung

und den verstärkten Einsatz erneuerbarer Energien reduziert werden.

Sowohl die Klimaziele der Europäischen Union als auch das Ziel der CO₂-Neutralität sind aufs engste mit dem Thema der Dekarbonisierung der Transport- und Lieferketten verknüpft. Um das Ziel der Dekarbonisierung der Supply Chain zu erreichen, lassen sich mehrere Schlüsselmaßnahmen ergreifen. Ein erster essenzieller Schritt ist die Erstellung einer umfassenden Emissions-Baseline. Wenn Unternehmen eine transparente Supply Chain aufgebaut haben und über die Kompetenz zum Datenaustausch in Echtzeit

Abbildung 1: Allgemeiner Überblick zur Supply Chain von grünem Wasserstoff



Quelle: KPMG, Deutschland, 2021

verfügen, kann diese nach und nach mit tatsächlichen Lieferantendaten gefüllt werden. Auf dieser Basis lassen sich dann ehrgeizige und ganzheitliche Reduktionsziele festlegen. Dabei können Emissionen reduziert werden, indem Entscheidungen zum Produktdesign überdacht und die Beschaffungsstrategien im Hinblick auf die Geographie und Lieferwege sowie Transportmittel kritisch überprüft und an moderne Beschaffungsstandards angepasst werden. Ein weiterer Hebel zur Emissionsreduzierung ist die finanzielle Unterstützung von Zulieferern sowie die Kooperation mit anderen Unternehmen, um sektorale Ziele abzustimmen, die eigene Wirkung zu maximieren und gleiche Wettbewerbsbedingungen zu schaffen. In diesem Zusammenhang kommt es auch darauf an, Skaleneffekte durch Steigerung der Nachfrage zu nutzen, um die Kosten für umweltfreundliche Lösungen zu senken. Nicht zuletzt müssen interne Governance-Mechanismen entwickelt werden, die Emissionen als Steuerungsmechanismus einführen und die Anreize der Entscheidungsträger an Emissionszielen ausrichten.

Neben dem Aufbau einer nachhaltigen Logistik- und Beschaffungsstrategie lässt sich die Dekarbonisierung durch den Einsatz von geeigneten Substituten wie beispielsweise grünem Wasserstoff oder synthetisch hergestellten Gasen vorantreiben. So kann synthetisches Gas im Wege der Methanisierung aus gespeichertem CO₂ in einem chemischen Prozess mit Wasserstoff hergestellt werden. Synthetische Kraftstoffe wie dieser spielen insbesondere bei der Verkehrswende eine kaum zu unterschätzende Rolle und können vollständig auf Basis erneuerbarer Energien produziert werden. Aufgrund der Versorgungslage und der unterschiedlichen Verteilung von natürlichen Energiequellen müssen Lösungsansätze mindestens auf europäischer Ebene verortet sein. In der Regel ist dabei ein internationales Konsortium erforderlich. Das Pilotprojekt „Green Hydrogen“ liefert ein mögliches Beispiel, das diesen Zusammenhang veranschaulicht.

6.1. Dekarbonisierung am Beispiel von grünem Wasserstoff – das Pilotprojekt „Green Hydrogen“

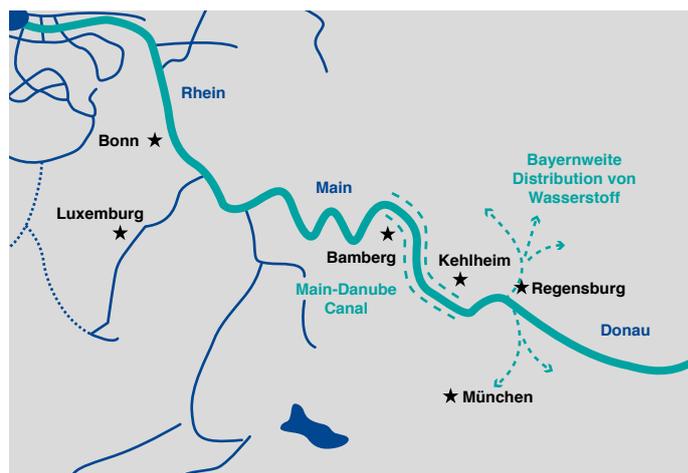
Grüner Wasserstoff gilt als ein wesentlicher Bestandteil auf dem Weg zur Klimaneutralität. Viele europäische Länder haben bereits einen Fahrplan für die Nutzung und Produktion von grünem Wasserstoff veröffentlicht. Ein Blick auf die deutsche Wasserstoffstrategie zeigt deutlich, dass Deutschland in diesem Zusammenhang künftig von Importen abhängig sein wird. Um den prognostizierten Bedarf bis 2050 zu decken, müssen etwa 70 Prozent des benötigten Wasserstoffs importiert werden. Darum haben Bundesländer wie Bayern eigene Wasserstoff-Roadmaps erstellt. Die bayerische Strategie bevorzugt Importe aus Nordeuropa, beispielsweise aus Schottland und Skandinavien. Die Importpläne der Bundesregierung unterstützen diese Pläne durch ein Versorgungsnetz aus Pipelines.

Abbildung 2: Hydrogen Backbone aus Erdgas Pipelines



Quelle: KPMG, Deutschland, 2021; in Anlehnung an <https://gasforclimate2050.eu/ehb/>, zuletzt abgerufen am 29.04.2021

Abbildung 3: Möglicher Transportweg



Quelle: KPMG, Deutschland, 2021

Die Dichte der Versorgungsleitungen in Süddeutschland ist jedoch deutlich geringer als beispielsweise im Westen und Nordwesten. Damit Bayern in naher Zukunft von Importen profitieren und die Binnenwirtschaft auf die Zukunft vorbereiten kann, müssen heute Investitionen in die Infrastruktur getätigt werden. Das Pilotprojekt „Green Hydrogen“ hat sich darum zum Ziel gesetzt, einen Fluss von grünem Wasserstoff von Schottland nach Bayern zu ermöglichen. Auf diese Weise werden zudem Kenntnisse gewonnen, die für die Implementierung einer großen europäischen Infrastruktur für die Erzeugung, den Transport und die Nutzung erneuerbarer Energien nötig sind.

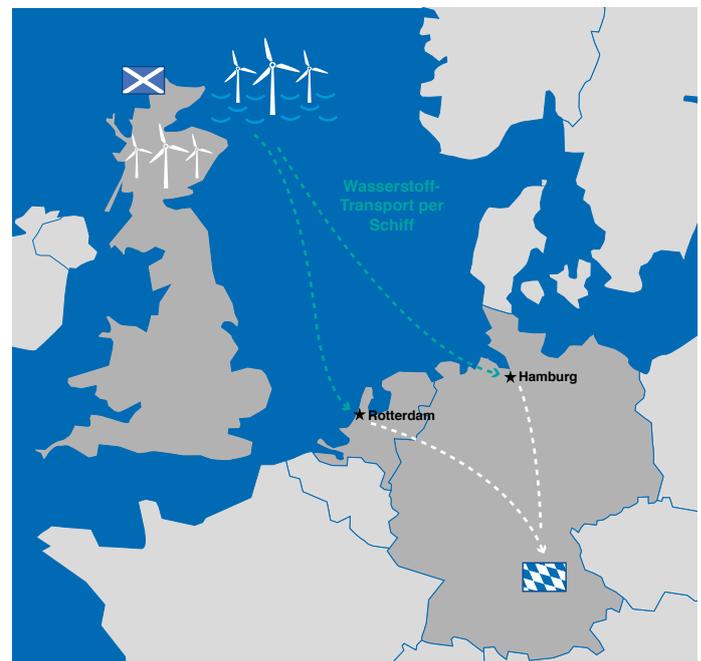
Im Rahmen der schottisch-bayerischen Wirtschaftsinitiative Green Hydrogen soll die schottische Industrie gestärkt werden. Schottland hat ein enormes Potenzial für erneuerbare Energien, wozu 25 Prozent der europäischen Offshore-Windressourcen gehören. Aufgrund des steigenden Bedarfs an grüner Energie und der zunehmenden regulatorischen Anforderungen stehen auch die Energieübertragungs- und -speichersysteme vor großen Herausforderungen. „Green Hydrogen“ plant darum den im Nordosten Schottlands erzeugten grünen Wasserstoff per Schiff zum europäischen Festland zu transportieren, um ihn von dort aus an die verschiedenen Nutzer zu verteilen.

Neben Deutschland sind auch Länder wie die Niederlande und Belgien an Wasserstoffimporten interessiert und haben dies als Teil ihrer Strategie zur Erreichung der Klimaneutralität benannt. Die Nordseeküste bietet eine Reihe großer Häfen, in die der Wasserstoff für den weiteren Transport und die weitere Nutzung transportiert werden könnte, beispielsweise die Häfen von Hamburg oder Rotterdam. Im Rahmen der bayerisch-schottischen Wirtschaftsinitiative könnten Lieferungen mit verschiedenen Verkehrsträgern von den Häfen nach Bayern transportiert werden. Ein Anwendungsfall ist der Aufbau einer bayerischen Wasserstoffversorgungskette für die Getränkeindustrie. Deutschland ist besonders am Wasserstoffimport interessiert, da es über keine erneuerbaren Energiequellen für die Wasserstoffproduktion verfügt. Der Export von Wasserstoff nach Deutschland zur Verwendung in emissionsintensiven Industrien wie der deutschen Stahlindustrie ist ein profitabler Ausblick für die Zukunft.

Mehr Informationen und Details finden Sie in unserem Whitepaper zu den Grundlagen rund um das Thema Wasserstoff.

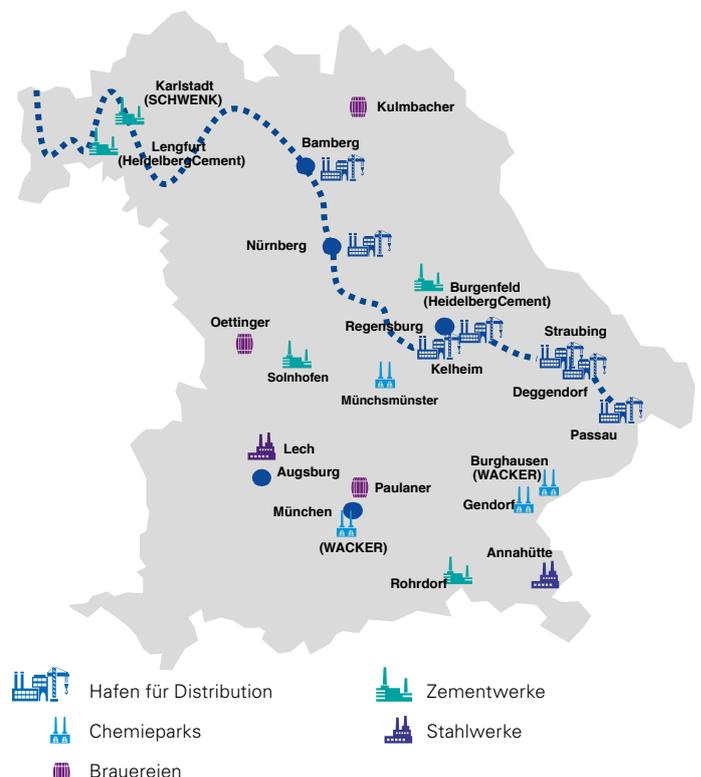


Abbildung 4: Transport Schottland zum europäischen Binnenmarkt



Quelle: KPMG, Deutschland, 2021

Abbildung 5: Mögliche Abnehmer und Anbindung zur Schifffahrt in Bayern



Quelle: KPMG, Deutschland, 2021

Wie zuvor beschrieben bietet grüner Wasserstoff mehrere Möglichkeiten, um bei der Dekarbonisierung von Lieferketten eingesetzt zu werden. Jedoch muss hierzu genügend grüner Wasserstoff zu einem wettbewerbsfähigen Preis zur Verfügung stehen. Neben der inländischen Produktion ist Deutschland auf Importe angewiesen.

Der Experten-Gastbeitrag von David Scrimgeour beleuchtet die Möglichkeiten für einen Import aus europäischen Staaten sowie direkten Nachbarstaaten der EU und einem Status der lokalen Aktivitäten in diesem Bereich.

6.2. Experten-Gastbeitrag: Developments in Germany and Europe on the international sourcing of green hydrogen

The German Government's "National Strategy on Hydrogen" was announced in June 2020. Seven billion Euros are allocated to the development of domestic projects and research initiatives with a focus on industrial decarbonisation. A further two billion Euros is intended for developing "international partnerships" to source green and, possibly, blue hydrogen from countries around the world.

Countries such as Morocco, South Africa, Saudi Arabia, Chile and Australia are all being investigated as potential providers of clean hydrogen. However, a number of European countries are also planning to supply Germany including Spain, Portugal, Norway and Scotland.

Spain

In October 2020 Spain announced a hydrogen strategy which will provide funding of nine billion Euros over the next 10 years. The target in terms of electrolyser capacity is 300-600 MW by 2024 and 4 GW by 2030.

The Spanish utility Ibedrola has responded to this opportunity by announcing a partnership with the Norwegian electrolyser NEL to develop large-scale hydrogen projects and a Spanish supply chain in this sector. At the same time the company has submitted applications to the EU's Recovery Fund to develop a range of clean energy projects in Spain.

This dynamic background has encouraged a consortium of Spanish, German, French and Italian companies to assemble the "HyDeal Ambition" project. Based on huge solar energy generation plants of over 500MW the concept is to deliver green hydrogen by pipeline from Spain to Germany and other customers in Europe. The consortium is targeting by 2030 a price of €1.5/kg delivered which is comparable to current prices for "grey" hydrogen used by German industry in steelmaking, refining and chemicals production.

Portugal

The country aims to be a producer of green hydrogen from wind and solar energy by the end of 2022 for both use by industry and, in the future, for export. Together with Spain there are plans to build a dedicated renewable gases pipeline from Portugal across Spain to France where it will link up with a European gas network which includes Germany.

In addition, applications have been made for EU funding for a seven billion Euros project to ship green hydrogen from Portugal to Rotterdam for onward delivery to Germany. The consortium planning this project includes the Portuguese utility EDP, the oil company GALP, the wind turbine manufacturer Vestas and the LOHC producer Hydrogenious.

The Government's strategy, announced in May 2020, did foresee the potential for export but has a main focus on decarbonisation of local industry and transport. However, the target of 1 GW of electrolyser capacity by 2030 is likely to be exceeded as a result of private sector investment in the development of a significant exporting capability.

Norway

As a leading gas exporter supplying 20% of European demand, Norway's hydrogen strategy is also to export low carbon hydrogen to other European markets. It is anticipated that the existing energy infrastructure can be repurposed to transport the hydrogen and other fuels.

A special aspect of Norway's plans in this regard is to use carbon capture and storage, short CCS, to produce blue hydrogen for export by blending with the country's natural gas exports. Norway is the only European country that has significant experience of operating CCS facilities successfully. However, it remains to be seen whether the German Government will approve low carbon hydrogen if there are sufficient supplies of green hydrogen which can be sourced elsewhere.

Unlike other European countries there is no specific funding being applied by the Norwegian Government to hydrogen developments in the country. Rather the intention is to boost research and development in a range of technologies and applications which will further reduce Norway's carbon emissions in order to meet the ambitious targets of 95% reduction by 2050.

Scotland

The Scottish Government's Position Paper on hydrogen was published in late 2020 with an action plan due to follow shortly. The striking element in the Scottish strategy is the ambition to create hydrogen generation capacity of 5 GW by 2030. This aim reflects the intention for Scotland to become a scale exporter of green hydrogen produced from offshore wind with Germany as the target market.



In recent years small clusters of hydrogen-related activity have emerged in Aberdeen and some of the Scottish Islands. The Scottish plan is to build on these and to focus on the decarbonisation of the sectors as heat and transport. One example is the H100 project by the gas network operator SGN to provide hydrogen as an alternative to natural gas to 300 homes. In a second phase this will be extended to 1100 homes and commercial premises including a whisky bottling plant.

The North Sea oil and gas industry is engaging increasingly in the topic of clean hydrogen as a replacement product for fossil fuels. The UK Government has just announced an energy transition support package for the industry which included investment of ten billion pounds from public and private sector sources for clean hydrogen developments. As the industry is facing complex challenges the switch to cleaner fuels will require significant re-skilling of the workforce and will cause disruption to traditional business models. However, it is hoped that the transformation will produce capabilities that can be exported to other oil and gas regions in the world.

Conclusion

Which of the above countries are likely to succeed in supply the future German demand for green hydrogen? Spain and Portugal are well situated geographically in contrast to countries in West Africa, the Middle East and further afield. In addition, there is more than adequate land for the fast development of solar and wind energy to power large-scale electrolyzers. This ability to scale quickly in terms of the cost of dedicated power for the electrolysis will be a key advantage for the Iberian Peninsula.

Norway already has additional renewable energy capacity available for the production of hydrogen. The focus on CCS, though, may be a limiting factor for their exporting ambitions, at least in relation to Germany. In fact, Britain could be an interesting export market for Norwegian blue hydrogen as UK CCS projects are still very much in their infancy. Ultimately, Norway is in a strong position in terms of energy resources and does not necessarily need to develop hydrogen exports.

For Scotland the realisation of the plans to be a major exporter of hydrogen is dependent on the build-out of offshore wind and also the repurposing of existing gas pipelines. This development will not be completed by the end of the decade and it remains to be seen what the market competitors from within and outside Europe have achieved by then in terms of supply chains, scale of supply and pricing.

David Scrimgeour

Bavaria Scotland Partnership
International Project Coordinator

7. Lösungsansätze zum Aufbau einer nachhaltigen und transparenten Supply Chain

Die Transformation hin zu einer nachhaltigen und transparenten Supply Chain kann nur durch den Einsatz von Technologiekomponenten, die Nutzung digitaler Tools und effizienter Softwarelösungen realisiert werden. Diese ermöglichen beispielsweise die Visualisierung des gesamten Supply-Chain-Netzwerks, das Sammeln von Nachhaltigkeitsdaten von Tier-1 bis Tier-N und das Durchführen von Echtzeit-Datenanalysen inklusive Tracking von nachhaltigkeitsrelevanten KPIs und ein proaktives technisch-rechtliches Lieferanten- und Vertragsmanagement.

7.1. Die Nutzung von Cloud-Plattformen für mehr Transparenz, Fortschrittskontrolle und Echtzeit-Steuerungsmöglichkeiten

Mithilfe des Einsatzes von Cloud-Plattformen erhalten Unternehmen einen Überblick über die CO₂-Emissionen und den Ressourceneinsatz entlang der Supply Chain. Durch die Zusammenführung unterschiedlicher Datenquellen an einem Ort wird die holistische Betrachtung des gesamten Lebenszyklus eines Produkts möglich. Der Einsatz einer Cloud-Plattform ermöglicht es Unternehmen zudem, ökologische, ökonomische und soziale Herausforderungen einer globalen Supply Chain zu erkennen und unter anderem durch die Auswahl geeigneter Lieferanten zu meistern. Risikobelastete Lieferanten können dadurch leicht identifiziert und somit die Einhaltung des Sorgfaltspflichtengesetzes sichergestellt werden.

Aber nicht nur Unternehmen selbst profitieren von einer Cloud-Plattform. Diese verbessert insgesamt das Lieferantenmanagement und die Zusammenarbeit mit dritten Parteien entlang der Supply Chain. Die Vorteile einer Cloud-Plattform und Services für Lieferanten umfassen folgende Aspekte:

- Beantwortung von Kundenanfragen in einem sicheren Cloud-Profil
- Kontrolle über die eigenen Daten
- Monitoring von Nachhaltigkeitsstandards der eigenen Lieferanten
- Bereitstellung der Daten an mehrere Kunden
- Erfassung und Verarbeitung der Daten von Lieferanten
- Support via Telefon und E-Mail

Über eine gemeinsame Plattform werden nicht nur Datenabfragen und Datenabgleich mit Lieferanten, sondern zugleich auch die Darstellung und Identifizierung von Risiken im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Menschenrechte – beispielsweise in Form einer Heatmap – möglich.

7.2. Forensic Analytics und Continuous Monitoring für bestmögliche Supplier Integrity

Die Risiken entlang der Supply Chain sind wie zuvor ausgeführt vielfältig. Durch Bestechung von Einkäufern kann es zur Auftragsvergabe an nichtqualifizierte Lieferanten oder andere Drittparteien kommen, mit denen es möglicherweise zusätzlich Interessenkonflikte gibt. Auch kann es durch die mangelnde Überprüfung der Drittparteien aufgrund von fehlendem Know-how der Verantwortlichen oder aufgrund von Zeitdruck zu Geschäftsbeziehungen mit Drittparteien kommen, die auf Sanktionslisten stehen. Die regelmäßige Prüfung (Continuous Monitoring) der Prozesse entlang der Supply Chain ist daher zwingend erforderlich.

Um Fälle von Betrug frühzeitig zu erkennen und Unregelmäßigkeiten in den Daten- und Informationsflüssen systematisch aufzudecken, führt kein Weg am Einsatz von technologischen Lösungen vorbei. Mit Forensic Analytics stehen innovative Fähigkeiten einer Technologie zur Verfügung, die eine Kombination aus prädiktiver Modellierung, KI und integrierter forensischer Expertise darstellen. Diese ermöglichen es, proaktiv und kontinuierlich Betrugsfälle zu untersuchen, zu erkennen und vorherzusehen.

Mit einer Kombination von Forensic Analytics und Continuous Monitoring profitieren Unternehmen in dreierlei Hinsicht:

- Die Supplier Integrity kann durch kontinuierliche Bewertung des Lieferantenrisikos in mehreren Dimensionen sichergestellt werden
- Due-Diligence-Lösungen für die Aufnahme neuer Lieferanten, mit Schwerpunkt auf der Reputation des Lieferanten, dessen wirtschaftlicher Stabilität und anderen Entscheidungsfaktoren wie Nachhaltigkeitskriterien und regulatorischen Anforderungen vermeiden Aufwand
- Eine kontinuierliche Bewertung der Lieferantenbasis in Echtzeit wird möglich

Vorteile einer transparenten und nachhaltigen Supply Chain im Überblick

 <p>Bessere Datenbasis über die Nachhaltigkeit entlang der Supply Chain</p>	 <p>Kontinuierliche Überprüfung, Auswertung und Bewertung aller Transaktionen entlang der Supply Chain (z. B. Beschaffungsausgaben)</p>
 <p>Effiziente Datenanalyse und valide Daten in Echtzeit</p>	 <p>Identifikation von signifikanten Möglichkeiten zur Reduzierung von Verlusten durch Betrug und illegale Beschaffungspraktiken</p>
 <p>Antizipation von Lieferantenrisiken sowie schnelle und effektive Reaktion</p>	 <p>Reduzierung von Unterbrechungen und Verzögerungen</p>
 <p>Automatisierung von Prozessen und Kostenersparnis</p>	 <p>Erfüllung von regulatorischen Anforderungen durch kontinuierliche Überwachung</p>
 <p>Generierung neuer Erkenntnisse für Beschaffungsstrategien und das Lieferantenmanagement</p>	 <p>Reduzierung des Risikos von Reputationschäden und Rechtsstreitigkeiten</p>
 <p>Bessere und tagesaktuelle Daten für die laufende Überwachung und Berichterstattung</p>	

8. Handlungsempfehlungen

Zum Aufbau eines transparenten und nachhaltigen Supply-Chain-Netzwerks sowie für eine fortlaufende Einhaltung des Sorgfaltspflichtengesetzes haben wir drei Handlungsempfehlungen aufgestellt. Die Grundvoraussetzung für alle drei im Folgenden aufgeführten Empfehlungen ist die Fähigkeit, Daten zu allen für die Messung von Nachhaltigkeitskriterien relevanten KPIs in Echtzeit zu erheben und zu nutzen.

1. Identifizieren und lokalisieren Sie alle Teile und Lieferanten.

- Visualisierung des gesamten Warenstroms
- Supply-Chain-Mapping: Erstellen einer Heat-Map der Lieferanten samt Standorten
- Überblick über die CO₂-Emissionen entlang der gesamten Supply Chain

2. Ermöglichen Sie schnelle Datensynchronisation, -auswertung und -analysen.

- Erhebung der Informationen von den Lieferanten
- Auswertung und fortlaufende Nutzung von digitalen Tools für die Identifizierung von risikobelasteten Lieferanten
- Datenabfragen der Lieferanten und Verarbeitung der Daten auf einer zentralen Plattform
- Implementierung eines zentralen Steuerungselements (Control Tower) und Plattform für eine intensivere Zusammenarbeit

3. Implementieren Sie Prozesse zum kontinuierlichen Monitoring und Datenaustausch (Risikomanagement).

- Nutzung von Cloud Plattformen, auf denen sich die jeweiligen Lieferanten registrieren können und regelmäßig Daten bereitstellen müssen, zum Beispiel in Form von Fragebögen zum Nachhaltigkeitsgrad
- Tools für eine verbesserte und kontinuierliche Kommunikation mit den Lieferanten
- Nutzung von KPI-Tracking für Analysen und Bilanzen
- Digitale Tools zur Erkennung von Betrug und Unregelmäßigkeiten
- Kontinuierliche Prävention von Betrug, Verschwendung und Missbrauch in Echtzeit und Warnung bei verdächtigen Aktivitäten
- Prävention von Menschenrechtsverstößen und umweltbezogenen Risiken durch proaktives technisches Risikomonitoring

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG Law
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Alexander Geschonneck

Partner, Forensic,
Member KPMG Global Forensic
Steering Group
T +49 30 2068-1520
ageschonneck@kpmg.com

Jens C. Laue

Head of Environmental,
Social & Governance (ESG)
Partner
T +49 211 475-7901
jlaue@kpmg.com

Dr. Ing. Sylvia Trage

Director, Consulting,
Value Chain Transformation
T +49 89 9282-4071
strage@kpmg.com

Dr. Christine Heeg-Weimann, LL.M. (Sydney)

Partner, Corporate Legal Services,
Rechtsanwältin, Legal Value Chain
Advice
T +49 151 2839 8587
cheegweimann@kpmg-law.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden. Printed in Germany.