



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung



Partners in  
Transformation  
Helpdesk Wirtschaft  
und Menschenrechte

13. Mai 2025

# Online-Seminarreihe: Menschenrechtliche Sorgfalt in der Praxis

## 2. Online-Seminar: Risikopriorisierung und tiefe Lieferkette

Durchgeführt von:

**KFW** DEG Impulse

Unterstützt von:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# Technische Hinweise



## Für einen reibungslosen Ablauf

### Webex Webinar

- Während der Veranstaltung sind Teilnehmende automatisch stummgeschaltet und die Kameras sind ausgeschaltet, um Störungen zu vermeiden.
- Bei technischen Problemen sende Sie bitte eine private Chat-Nachricht an Helpdesk WiMR (Host).
- Wir empfehlen grundsätzlich die Webex-WebApp herunterzuladen, sollte es „Audio“-Probleme geben.
- **Stellen Sie inhaltliche Fragen bitte im Chat (gerichtet an „alle“).** Wir versuchen diese weitestgehend in der Q&A-Session zu beantworten. Sollten wir nicht dazu kommen, bitten wir Sie uns Ihre Fragen im Nachgang per E-Mail zu senden [kontakt@helpdeskwimr.de](mailto:kontakt@helpdeskwimr.de)
- Diese Veranstaltung wird aufgezeichnet. Während der FAQ-Session werden wir die Aufzeichnung jedoch kurz unterbrechen.

**...viel Freude bei der Veranstaltung!**



## 2. Online-Seminar: Risikopriorisierung und tiefe Lieferkette

- |              |  |              |   |
|--------------|--|--------------|---|
| <b>10:30</b> | <b>Begrüßung und Vorstellung</b>   | <b>11:35</b> | <b>Fragen, Antworten und Diskussion</b> |
| <b>10:35</b> | <b>Regulatorische Anforderungen an die Risikopriorisierung und tiefe Lieferkette</b> | <b>12:00</b> | <b>Ende der Veranstaltung</b>           |
| <b>10:50</b> | <b>Lieferkettenmanagement in der Praxis – Erfolgsfaktoren und Herausforderungen</b>  |              |   |
| <b>11:05</b> | <b>Unternehmensinputs</b>  |              |   |

# Der Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte

## Angebot der Bundesregierung

Finanziert wird der Helpdesk vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

## Unterstützungsangebot für Unternehmen & Verbände

Der Helpdesk bietet Ihnen eine:

- Erstberatung
- Verweisberatung
- Sensibilisierung zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte



# Das Angebot des Helpdesk WiMR



© Helpdesk WiMR/ Laurin Schmid



© Helpdesk WiMR/ Laurin Schmid



© Unsplash/ Glenn Carstens-Peters

## Vertrauliche Erstberatung

- Für Unternehmen und Verbände
- Beratung zu Förder- und Finanzierungsinstrumenten

## Individuelle Schulungen

- Individuelle Schulungen zum Thema menschenrechtliche Sorgfalt
- [e-Learning-Kurs](#)

## Veranstaltungen

- Austausch Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft
- Vorträge und Teilnahme an Paneldiskussionen
- Online-Seminare

## Online-Angebote

- [KMU Kompass](#)
- [CSR Risiko-Check](#)
- [Praxislotse Wirtschaft und Menschenrechte](#)

The background features abstract geometric shapes in shades of red and yellow. A large red shape occupies the left and bottom portions, while a yellow shape is at the top left. The right side of the image is white.

**Regulatorische  
Anforderungen an die  
Risikopriorisierung  
und tiefe Lieferkette**

# Lieferkette



## Mittelbarer Zulieferer

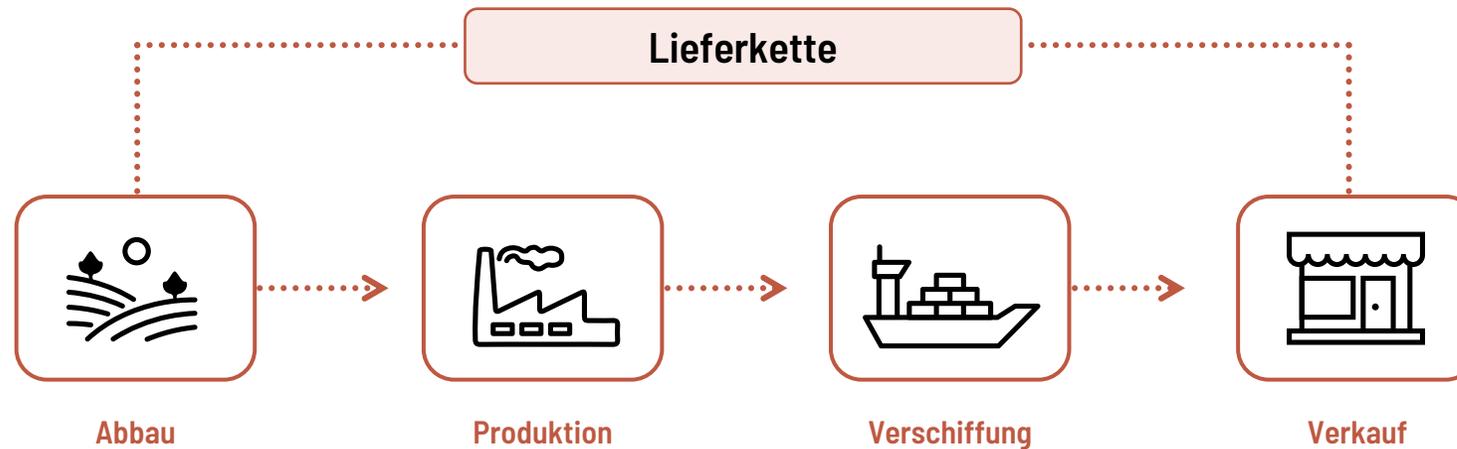
- Keine direkte Vertragsbeziehung
- Tiefere Lieferkette

## Unmittelbarer Zulieferer

- Direkte Vertragsbeziehung

## Eigener Geschäftsbereich

- Tätigkeit des Unternehmens selbst
- Tochtergesellschaften im In- und Ausland, wenn bestimmender Einfluss ausgeübt wird



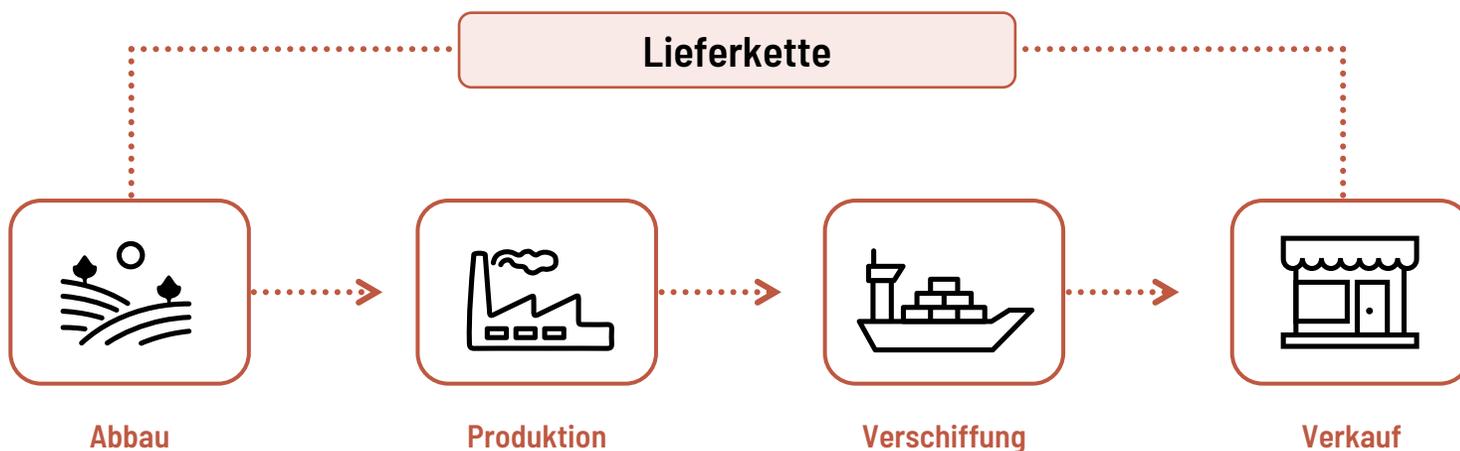
Quelle: Eigene Darstellung



# Pflichten in der tieferen Lieferkette bei substantiiertem Kenntnis

## Substantiierte Kenntnis

- Legaldefinition: Tatsächliche Anhaltspunkte, die eine menschenrechtliche oder umweltbezogene Verletzung bei einem mittelbaren Zulieferer möglich erscheinen lassen
- Überprüfbare und ernst zu nehmende Informationen über mögliche Verletzung



## Beispiele

- Berichte über die schlechte Menschenrechtssituation in der Produktionsregion
- Zugehörigkeit eines mittelbaren Zulieferers zu einer Branche mit besonderen menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiken
- frühere Vorfälle beim mittelbaren Zulieferer
- Zugang über das Beschwerdeverfahren, die zuständige Behörde oder andere Informationsquellen

Quelle: Eigene Darstellung

# Risikoanalyse

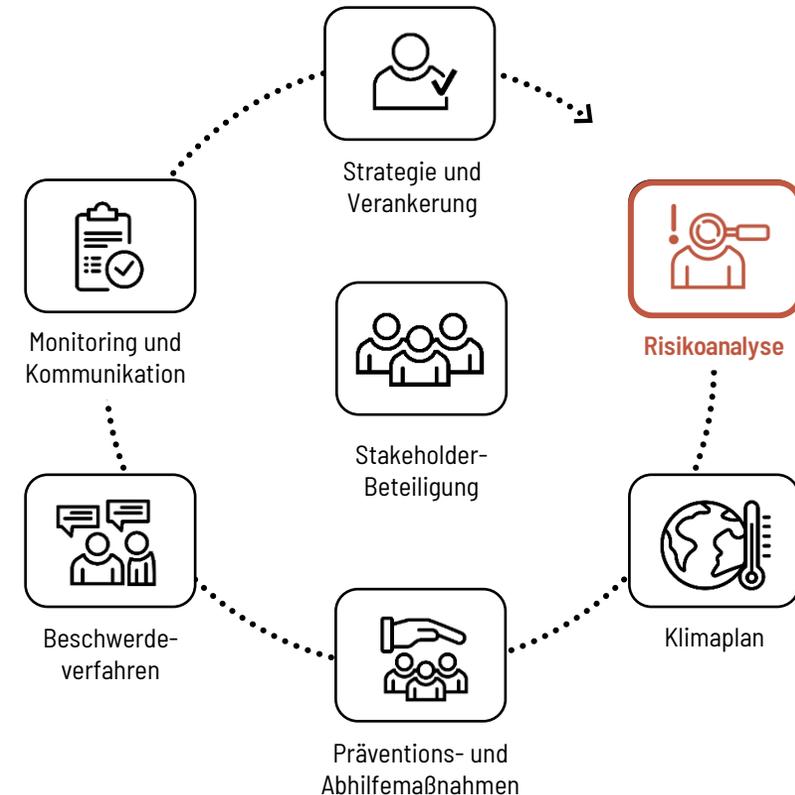


## Verfahren zur Identifikation, Bewertung und ggf. Priorisierung von potenziellen und tatsächlichen nachteiligen Auswirkungen

- Auf Grundlage quantitativer und qualitativer Informationen
- Rückgriff auf angemessene Quellen einschließlich unabhängiger Berichte und Informationen aus Beschwerde und Benachrichtigungsverfahren

## Schritte der Risikoanalyse

- Mapping von eigenen Aktivitäten und Aktivitäten in Aktivitätenkette, um Bereiche zu identifizieren, in denen negative Auswirkungen wahrscheinlich und schwer sind
- Vertiefte Analyse auf Grundlage des Mappings:
  - Informationsbeschaffung vorrangig über Geschäftspartner, bei dem nachteilige Auswirkung vorliegt/erwartet wird, soweit möglich
  - Können Informationen nicht beschafft werden: Kein Nachteil für Unternehmen aber Begründung und weitere Versuche notwendig
- Bewertung und Priorisierung





# Risiken und Verletzungen in der tiefen Lieferkette identifizieren

## Andere Informationsbedarfe in Bezug auf mittelbare Zulieferer aufgrund anderer Handlungsmöglichkeiten

### Handlungsmöglichkeiten in der tiefen Lieferkette anders als gegenüber unmittelbaren Zulieferern

- In vielen Fällen sind die Risikothemen aufgrund der Quellenlage hinreichend bekannt
- Meist ist es unrealistisch, konkrete mittelbare Zulieferer zu identifizieren oder mit ihnen in Kontakt zu treten zwecks Risikoanalyse oder Maßnahmen
- Ein Mehr an Information führt oft nicht zu einem Mehr an möglichen Maßnahmen
- Mögliche Maßnahmen bedingen Informationsbedarfe:
  - Anpassung des Einkaufs- und Beschaffungsverhaltens
  - Befähigung der unmittelbaren Zulieferer, ggfs. in mit anderen Unternehmen
  - Strukturelle Maßnahmen vor Ort, ggfs. in mit anderen Unternehmen oder anderen Akteuren



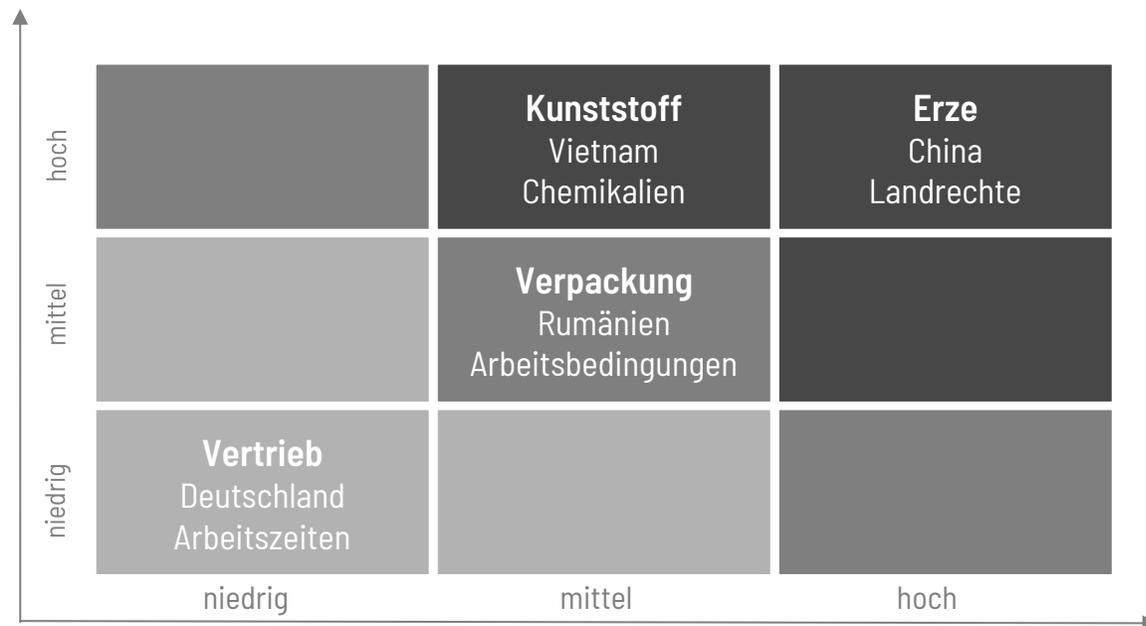
Anderer Angemessenheitsmaßstab in der tiefen Lieferkette, da Einflussvermögen und Verursachungsbeiträge in der Regel anders ausgeprägt

# Nachteilige Auswirkungen bewerten und priorisieren



Wenn es nicht möglich ist, alle nachteiligen Auswirkungen zur selben Zeit vollständig zu adressieren

Schwere



Eintrittswahrscheinlichkeit

(Beispielhaftes Modell zur Risikobewertung)

## Schwere

Ausmaß: wie gravierend?

Umfang: wie viele?

Unumkehrbarkeit: Auswirkungen umkehrbar?



CSDDD: Einflussvermögen und Verursachungsbeitrag sind keine geeigneten Kriterien für Bewertung und Priorisierung, spielen aber eine Rolle im Rahmen von Präventions- und Abhilfemaßnahmen

# Sinnvolle Stakeholder-Beteiligung



## „Meaningful stakeholder engagement“

- Erforderlich bei **Risikoanalyse**, Entwicklung von (verstärkten) Präventions- und Korrekturmaßnahmenplänen, der Entscheidung über das Aussetzen oder Beenden von Geschäftsbeziehungen, angemessenen Maßnahmen zur Wiedergutmachung, sowie der Entwicklung qualitativer und quantitativer Indikatoren für das Monitoring
- Unternehmen müssen Stakeholdern relevante und umfassende Informationen zum Zwecke transparenter Konsultationen übermitteln
- Ergänzende Konsultation von Expert\*innen: Wenn Stakeholder-Konsultation nicht in erforderlichem Maße möglich
- Unternehmen müssen Zugangshindernisse identifizieren und adressieren und sicherstellen, dass Teilnehmende keine Nachteile erfahren
- Möglich durch Multi-Stakeholder-Initiativen



Strategie und Verankerung ist in Konsultation mit den Beschäftigten und ihren Vertretungen zu entwickeln



# Lieferkettenmanagement in der Praxis – Chancen und Herausforderungen



# Risiken in der tieferen Lieferkette – Herausforderungen erkennen, Prioritäten setzen, gemeinsam handeln

## Mögliche Herausforderungen

- **Begrenzte Transparenz jenseits direkter Zulieferer:**  
Fehlende Einblicke in Tier-N-Lieferanten erschweren die Risikoidentifikation und -bewertung.
- **Komplexe und intransparente Handelsstrukturen:**  
Zwischenhändler und Subunternehmer verschleiern oft die tatsächlichen Produktionsbedingungen.
- **Regionale und sektorale Hochrisiken schwer greifbar:**  
Ohne Kontextwissen bleiben strukturelle Risiken wie Kinderarbeit oder Umweltzerstörung häufig unerkannt.
- **Fehlende Offenlegung entlang der Lieferkette:**  
Unternehmen stoßen auf Zurückhaltung bei der Weitergabe von Informationen durch ihre Zulieferer.
- **Mangel an Hebelwirkung bei starken Marktakteuren:**  
Geringe Einflussmöglichkeiten gegenüber mächtigen Vorlieferanten, etwa in der Rohstoffbranche.

## Empfehlungen

- Gestaltung von Einkaufspraktiken (siehe Spotlight)
- bessere interne Vernetzung – insbesondere zwischen Einkauf, QM, Nachhaltigkeit und Governance
- Code of Conduct oder vertragliche Vereinbarungen für unmittelbare Zulieferer
- Standards und Zertifikate
- Schulungen, Sensibilisierungsmaßnahmen oder Dialogformate vor Ort
- Einbeziehung lokaler Stakeholder

# Spotlight: Einkaufs- und Beschaffungsverhalten

## Einkaufspraktiken als Hebel für nachhaltige Lieferketten

**Viele Risiken entstehen durch das Einkaufsverhalten der Unternehmen selbst:**

- Preisdruck
- Enge Lieferfristen
- Kurzfristige Änderungen
- Lange Zahlungsziele
- Geringe Planungssicherheit

**Verantwortungsvolle Einkaufspraktiken können die Sorgfaltsprozesse entlang der Lieferkette wirksam unterstützen:**

- Höhere, kostendeckende Preise
- Längere Vertragslaufzeiten
- Realistische Lieferfristen
- Angemessene Zahlungsziele
- Transparente und verlässliche Kommunikation



# Spotlight: Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg

## Kooperationen als strategisches Instrument

Viele Risiken und Verletzungen in der tieferen Lieferkette sind systemischer Natur – sie betreffen ganze Branchen, Regionen oder Rohstoffe.

### Empfohlene Kooperationsansätze

- Branchenweite Risikoanalysen: z. B. für bestimmte Länder, Materialien oder Sektoren (als Grundlage für eigene Risikoanalysen der Unternehmen)
- Gemeinsame Lieferantenkodizes, idealerweise im Multi-Stakeholder-Format entwickelt und gegenseitig anerkannt
- Koordination bei Schulungen oder Maßnahmen vor Ort
- Dialogplattformen, unterstützt durch Politik oder Initiativen, um Informationen strukturiert zu teilen





# Praxistipp: Tiefere Lieferkette in die Risikoanalyse mit einbeziehen

- Bei Kenntnis, dass in einzelnen Rohstoff- oder Materiallieferketten mit hohen menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiken zu rechnen ist: Integration in jährliche regelmäßige Risikoanalyse
- Ergebnis der Risikoanalyse bzgl. unmittelbare Zulieferer mit Informationen zu Risiken auf der Ebene mittelbarer Zulieferer verknüpfen
- ggf. Anpassung der Priorisierung



Wer von Anfang an Risiken in tieferer Lieferkette mitbedenkt, spart sich später hohe Aufwände für eine anlassbezogene Risikoanalyse und Aktualisierung von Präventionsmaßnahmen!

**Mut zur Priorisierung und Lücke!**



# Praxistipp: Beziehen Sie Ihre Tier 1-Lieferanten gezielt ein

## **Dialog mit unmittelbaren Hochrisiko-Zulieferern aufnehmen:**

Aufbau eines partnerschaftlichen Austauschs, um gemeinsame Erwartungen an menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten zu klären.

## **Fragebögen risikobasiert und gezielt einsetzen:**

Anstelle eines Gießkannenansatzes sollten Fragebögen gezielt und nur bei Relevanz genutzt werden – zugeschnitten auf den spezifischen Sektor, die Risikolage und die geografische Region.

## **Trainings für unmittelbare Hochrisiko-Zulieferer anbieten:**

Schulungsmaßnahmen zur Sensibilisierung für Risiken in der eigenen Lieferkette (Tier-N), einschließlich menschenrechtlicher und ökologischer Risiken.



# Praxistipp: Gemeinsam erreicht man mehr...

## **Schaffung von Anreizen zur Transparenz:**

Positive Anreize für Zulieferer, die sich aktiv und transparent an der Analyse und dem Management von Risiken in der Tiefe beteiligen.

## **Vertrauensbasierte Zusammenarbeit fördern:**

Aufbau langfristiger Beziehungen zu strategisch wichtigen direkten Zulieferern, um die Bereitschaft zur Einbindung und Offenlegung entlang der Lieferkette zu erhöhen.

## **Nutzung bestehender Brancheninitiativen und Kooperationen:**

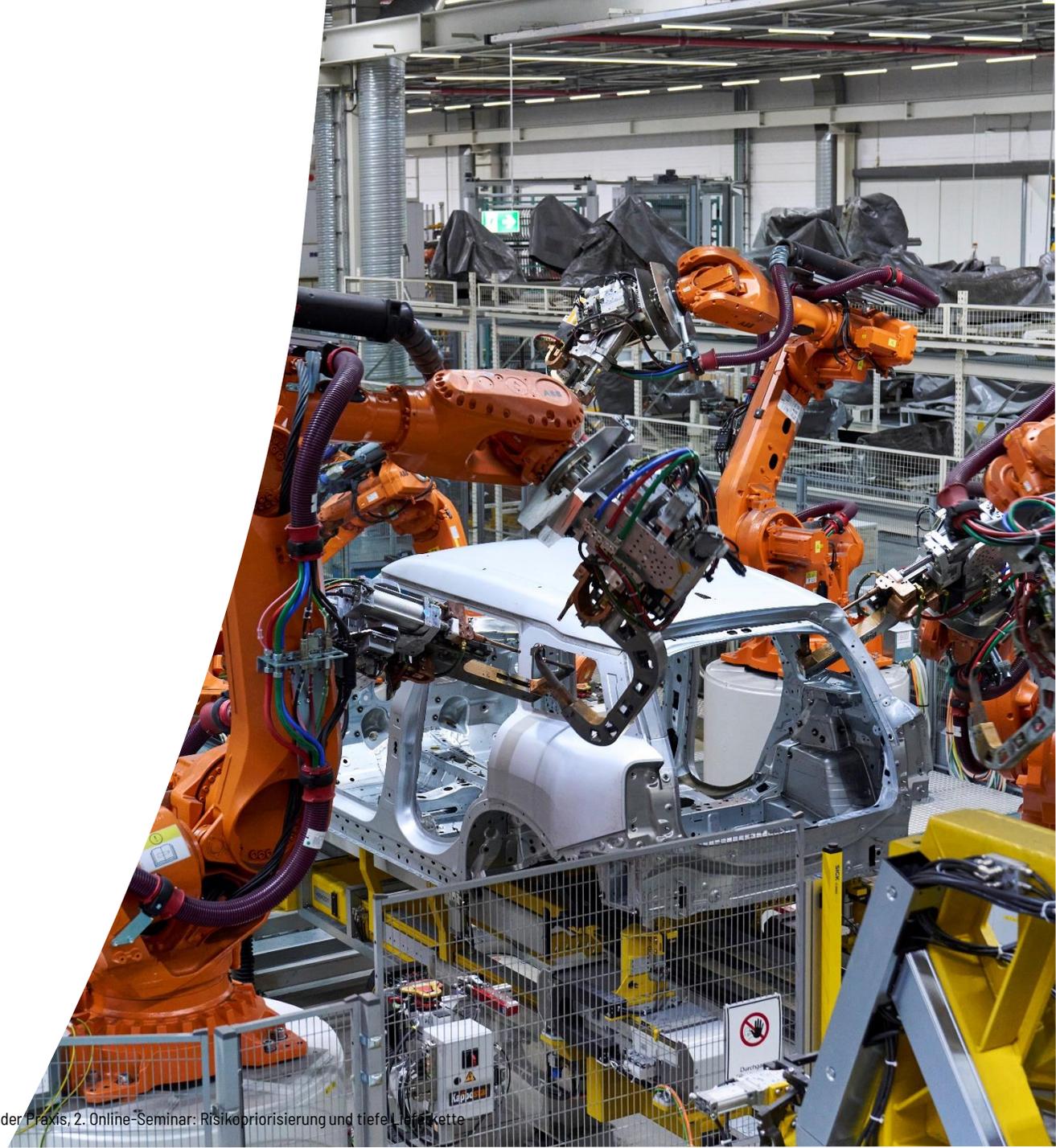
Teilnahme an branchenspezifischen Initiativen kann helfen, Transparenz in komplexen Lieferketten zu erhöhen und Anforderungen gegenüber Tier-N-Zulieferern gemeinsam zu formulieren.



# Piotr Warmbier

*Experte Risikoanalyse Nachhaltigkeit in der Lieferkette*

BMW Group



# Diana Sanabria

*Leiterin des Human Rights Office*

Hapag-Lloyd AG



# Kategoriespezifische Risikoanalyse

13. Mai 2025

Diana Sanabria  
Human Rights Office



# Wir verbinden Länder, Märkte und Menschen



5

Größte  
Containerschiff-  
Reedereie der Welt

139 Länder,  
400 Standorte



Sitz  
in Hamburg

2,3 Mio.  
TEU Ladekapazität

16.700\*\*

Expert\*innen weltweit

113\*

Routen – über 600  
Häfen werden  
angefahren

292

Moderne  
Containerschiffe



~ 3,4 Mio.  
TEU Container Stock



# Risikoanalyse

## Regelmäßig

## Anlassbezogen

Eigener Geschäftsbereich  
§ 5 I S. 1 LkSG

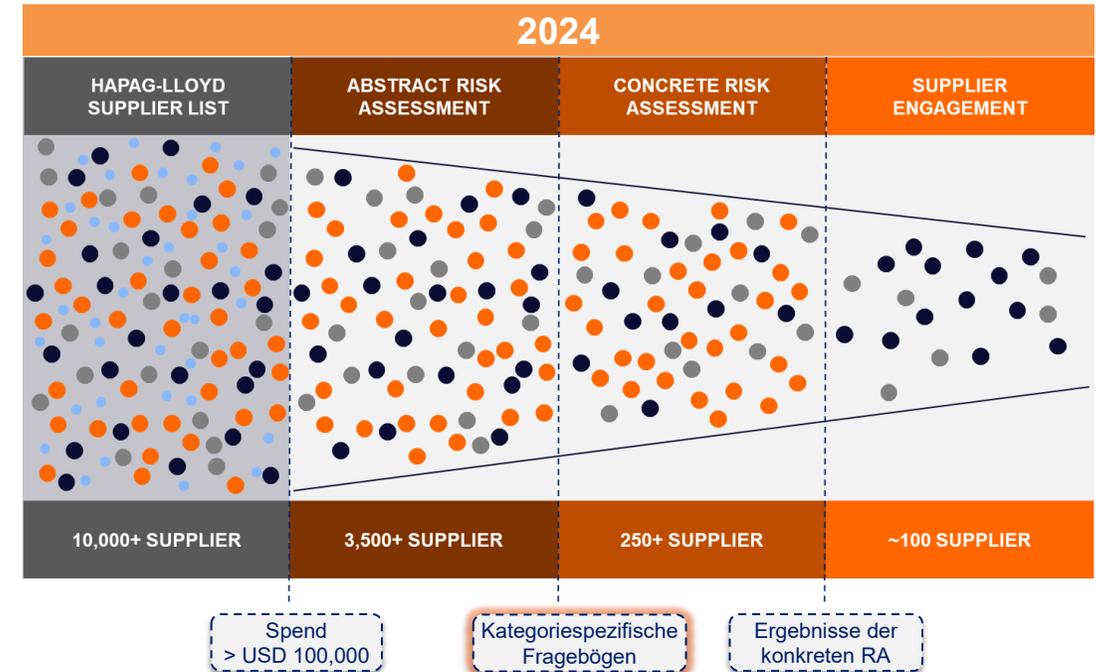
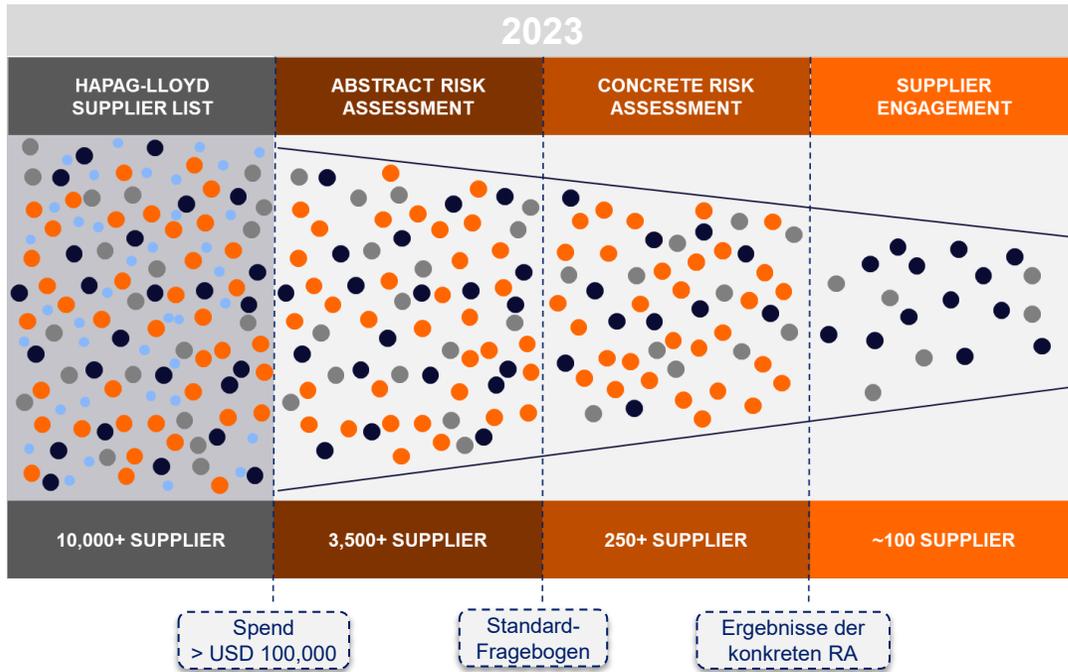
Unmittelbare Zulieferer  
§ 5 I S. 1 LkSG

Mittelbare Zulieferer (substantiierte Kenntnisse)  
§ 9 III LkSG

Erweiterte / Veränderte Risikolage  
§ 5 IV S. 1 LkSG

**Zwei relevante Situationen:**

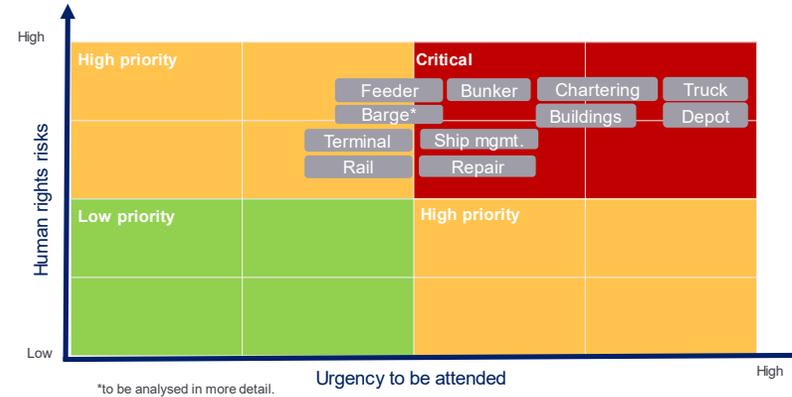
- Risikoanalyse von mittelbaren Lieferanten
- Gespräche mit Lieferanten nach der Risikoanalyse 2023



RA: Risikoanalyse

LkSG: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

Kriterium	2023	2024
Tool	Procurement-Software	MS Forms
Übersetzung	selbst	automatisch
Auswertung	Scoring	Red flags
Wirksamkeit der RA	Normal	Gut
Kategorien	alle	Critical und high
Rücklaufquote	<50%	70%
Ziel	Hpts. Compliance	Hpts. Wirksame RA



#### Qualitative Informationen

- Gespräche mit Lieferanten
- Berichte
- NGOs bzw. Gewerkschaften

#### Andere

Abhängig von der Antwort macht das Tool Punkte oder eine Farbe sichtbar.



Können Sie bestätigen, dass Ihr Unternehmen das ILO-Übereinkommen zur Abschaffung der Zwangsarbeit (Nr. 105) einhält?

Behandelt das Unternehmen alle Mitarbeiter gleich, und zwar unabhängig von Geschlecht, ethnischer Herkunft, usw.?

Können Sie Kinderarbeit in ihrem Betrieb ausschließen?

#### Kategoriespezifisch



Nimmt das Unternehmen aus irgendeinem Grund Lohnabzüge vor oder behält es den Lohn ein (z. B. für Verkehrsverstöße, Strafen für Lieferverzögerungen, usw.)?



Bedienen Sie Routen, die von Piraterie und/oder Terroranschlägen betroffen sind?



Hat die Entwicklung Ihres Betriebs in den letzten drei Jahren zu einer zusätzlichen Flächennutzung, einem Zukauf, einer Pacht oder einem Erwerb geführt?

- Waren lokale Gemeinschaften an der Planung und Entwicklung des Projekts beteiligt?
- Wie wurde auf die Anliegen und Interessen der lokalen Gemeinschaften (und ggf. indigenen Gruppen) eingegangen?

# Lieferkette

## Wichtigste Risikokategorien

Truck



Depot

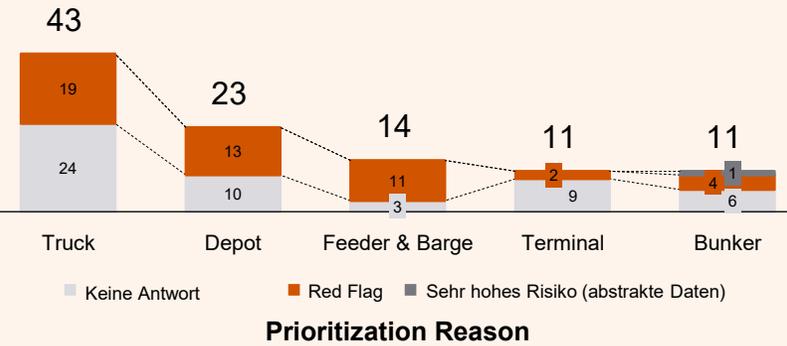


## Red flags für Risiken

(Auswahl)

- Ein Einsatz einer Personalvermittlung, die **Gebühren von Beschäftigten** verlangt
- Einbehaltung von Ausweisdokumenten**
- Lohnabzüge** oder **Einbehaltung** von Lohnzahlungen
- Beschäftigte müssen **für ihre eigene Schutzausrüstung aufkommen**

## 102 Lieferanten mit einer hohen Risikodisposition



## Rücklaufquote

30%  
Keine Antwort

70%  
Antwort

Fragebogen zur Risikoermittlung



- Verständnis für die Realität der Lieferanten und unsere Rolle
- Interesse der Lieferanten ist höher

### Wirksamkeit



- Verschiedene Bedürfnisse
- Wirksame Risikoidentifizierung erlaubt wirksame Adressierung

### Laufender Lernprozess



- Kooperation mit Lieferanten und anderen Experten Stakeholdern



Vom Ende her gedacht

# Detaillierte Methodologie für die Risikoanalyse ist öffentlich



<https://www.hapag-lloyd.com/de/company/responsibility/human-rights.html>



# Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



**Diana Sanabria**  
Lawyer, Human Rights Due Diligence



## Follow our story



## Press contacts

**Nils Haupt**, Head of Corporate Communications  
Nils.Haupt@hlag.com | +49 40 3001-2263

**Tim Seifert**, Corporate Communications, Managing Editor & Spokesperson  
Tim.Seifert@hlag.com | +49 40 3001-2291



# Fragen und Antworten



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



**Michaela Streibelt**

Beraterin

[michaela.streibelt@helpdeskwimr.de](mailto:michaela.streibelt@helpdeskwimr.de)



**Dr. Jana Heinze**

Externe Beraterin

[jana.heinze\\_extern@helpdeskWiMR.de](mailto:jana.heinze_extern@helpdeskWiMR.de)

## Weitere Informationen & Kontaktdaten

Telefon: +49 30 2130 8430-0

E-Mail: [kontakt@helpdeskwimr.de](mailto:kontakt@helpdeskwimr.de)

Website: <http://www.helpdeskwimr.de/>