



Entscheiderbefragung mit Experteninterviews

# Lieferkettengesetz und soziale Nachhaltigkeit

Was bedeutet das für die Unternehmen?

**F.A.Z.-INSTITUT**

 **HypoVereinsbank**

# Inhalt

- 3**      **Vorwort**
- 4**      **Executive Summary**  
Nachhaltigkeit ist essentiell
- 6**      **Methodik**

## **Befragungsergebnisse: Lieferkettengesetz**

- 7**      **Wert schöpfen, aber gesetzeskonform**
- 10**     **Unternehmertum verpflichtet**

## **Topentscheider im Interview**

- 14**     **Mehr Transparenz gewinnen**  
Durch Kooperationen verbessert die Otto Group die ökologischen und sozialen Bedingungen in den eigenen Lieferketten.  
*Dr. Tobias Wollermann, Group Vice President Corporate Responsibility, Otto Group*

## **Befragungsergebnisse: soziale Nachhaltigkeit und nachhaltige Finanzierung**

- 17**     **Menschenrechte wahren, Arbeitnehmer schützen**
- 20**     **Sozial und nachhaltig finanzieren**

## **Topentscheider im Interview**

- 24**     **Von Erfahrung profitieren**  
Hugo Boss setzt auf langfristige Beziehungen zu seinen Lieferanten und auf umfassende Audits.  
*Andreas Streubig, Senior Vice President Global Corporate Responsibility & Public Affairs, Hugo Boss*

- 27**     **Impressum**
- 28**     **Ansprechpartner**

# Vorwort

**N**icht erst, seit die Coronapandemie die Fließbänder an vielen Produktionsstandorten weltweit zum Stillstand bringt, sind resiliente Lieferketten ein erfolgskritischer Faktor für Unternehmen. Die Pandemie verdeutlicht auf nie zuvor dagewesene Weise, wie stark die Widerstandsfähigkeit einer Lieferkette von den sozialen und ökologischen Bedingungen am Standort eines Zulieferers abhängt. Auch die von uns befragten Entscheider aus Unternehmen in Deutschland beobachten, dass Covid-19 die sozialen Herausforderungen in den weltweiten Lieferketten verschärft hat. Nicht zuletzt aufgrund der Entwicklungen der vergangenen Monate sind sich Unternehmen ihrer besonderen gesellschaftlichen Verantwortung bewusst.

Allerdings werden an vielen Produktionsstandorten weltweit Menschenrechte sowie Arbeits- und Umweltschutz nach wie vor nicht ausreichend beachtet. Mangels sozialer Absicherung sind Arbeitnehmer dort großen sozialen und gesundheitlichen Risiken ausgesetzt. Genau hierauf konzentriert sich das „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“ – besser bekannt als Lieferkettengesetz. Die Bundesregierung will damit künftig in Deutschland ansässige Unternehmen verpflichten, für die Einhaltung von Menschenrechten und für humane Arbeitsbedingungen entlang der gesamten Lieferkette zu sorgen.

Wie sich das geplante Gesetz konkret auf den Unternehmensalltag auswirken wird, wird sich zwar erst nach Inkrafttreten zeigen. Dennoch befürchtet bereits heute jeder vierte befragte Entscheider, dass das eigene Unternehmen aufgrund der geplanten Regelungen mit einer verminderten Wettbewerbsfähigkeit zu kämpfen haben wird. Einen besonderen Mehraufwand erwarten die Entscheider hinsichtlich Dokumentation und Administration. Hier werden die befragten Unternehmen noch zusätzliche Maßnahmen ergreifen müssen, um ihr Geschäft auch künftig gesetzeskonform betreiben zu können. Allerdings können die neuen Regelungen auch eine Chance sein. Unternehmen, die ihre Wertschöpfungsprozesse konsequent unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten gestalten, können sich dadurch positiv von der Konkurrenz abheben.

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen auch, dass sich viele Organisationen bereits seit langem freiwillig für bessere soziale Bedingungen in ihren Lieferketten einsetzen. Soziale Faktoren haben demnach einen hohen strategischen Stellenwert für die befragten Unternehmen. Das zeigt sich auch im Hinblick auf das Trendthema nachhaltige Unternehmensfinanzierung: Die befragten Entscheider sind sich einig, dass Aspekte sozialer Nachhaltigkeit im Kontext von Sustainable Finance immer wichtiger werden. Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft kaum ein Unternehmen daran vorbeikommen wird.

*F.A.Z.-Institut  
HypoVereinsbank*

## Die Studie „Lieferkettengesetz und soziale Nachhaltigkeit“ mit vertiefenden Interviews

Die Studie basiert auf einer Onlinebefragung von 125 Unternehmensentscheidern. Sie untersucht, wie sich das geplante Lieferkettengesetz auf Unternehmen in Deutschland auswirken könnte. Inhaltlich widmet sie sich auch der Bedeutung von Aspekten sozialer Nachhaltigkeit und deren Verknüpfung mit der Unternehmensfinanzierung. Zusätzlich bieten zwei persönliche Interviews mit Topentscheidern eine inhaltliche Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse.

# Nachhaltigkeit ist essentiell

Soziale Faktoren haben einen hohen strategischen Stellenwert für viele Unternehmen. Das zeigt sich sowohl beim Thema Lieferketten als auch in Sachen nachhaltiger Finanzierung. Mit dem geplanten Lieferkettengesetz verbinden die meisten Entscheider einen administrativen Mehraufwand.

## 1. Lieferkettengesetz steht auf der Agenda

Unabhängig von der Größe des eigenen Unternehmens – und damit unabhängig vom Geltungsumfang der Regelungen – haben sich bereits drei Viertel der befragten Entscheider mit dem geplanten Lieferkettengesetz beschäftigt. Dies verdeutlicht die Tragweite des Vorhabens der Bundesregierung, Organisationen künftig zur Durchsetzung von Menschenrechten über die gesamte Lieferkette hinweg zu verpflichten.

Jeder vierte Befragte befürchtet, dass aufgrund des Gesetzes das eigene Unternehmen gegenüber Wettbewerbern künftig benachteiligt werden könnte. Immerhin die Hälfte prognostiziert, dass die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens unverändert bleiben wird.

Die Meinungen über die konkreten wirtschaftlichen Auswirkungen gehen jedoch auseinander. 36 Prozent der Befragten erwarten, dass das geplante Gesetz kaum Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens haben wird. Der Anteil von pessimistisch und optimistisch eingestellten Entscheidern ist relativ ausgeglichen: Während insgesamt 28 Prozent negative Auswirkungen prognostizieren, erwarten 27 Prozent einen positiven Einfluss.

## 2. Freiwillig soziale Bedingungen verbessern

Die Unternehmen der meisten befragten Entscheider engagieren sich bereits freiwillig für bessere soziale Bedingungen in ihren Lieferketten. Die gängigsten Präventionsmaßnahmen gegen negative soziale Auswirkungen sind dabei die Definition eines Code of Conduct und Lieferantenaudits (45 Prozent beziehungsweise 43 Prozent). Das überrascht nicht, denn 90 Pro-

zent der Befragten geben an, sich bereits mit den Auswirkungen der eigenen Unternehmenstätigkeit auf soziale Faktoren wie Menschenrechte und Arbeitnehmerbedingungen beschäftigt zu haben. Unter den sozialen Themen, die die befragten Unternehmen mit Hilfe ihrer Nachhaltigkeitsstrategien angehen wollen, stehen Arbeitnehmerbelange an erster Stelle (51 Prozent). Auch die Achtung der Menschenrechte spielt bereits in der Nachhaltigkeitsstrategie von 36 Prozent der Befragten eine Rolle.

## 3. Administrativen Aufwand bewältigen

Um den Anforderungen des Lieferkettengesetzes gerecht werden zu können, werden die Unternehmen der Befragten künftig ihre Geschäftsprozesse anpassen müssen. Die Mehrheit sieht dabei das grundlegende Element des Gesetzes – die unternehmerische Sorgfaltspflicht, Menschenrechte in der gesamten Lieferkette zu gewährleisten – als besondere Herausforderung an (52 Prozent). Infolgedessen rechnen die Befragten mit einem erhöhten administrativen Aufwand: Jeweils 46 Prozent bewerten die Berichterstattungspflicht und die Vertragsgestaltung mit Lieferanten, 28 Prozent darüber hinaus auch das Risikomanagement als besonders schwierige Aufgaben.

Aus diesem Handlungsbedarf leiten die befragten Entscheider eine Reihe von konkreten Maßnahmen ab. Die oberste Priorität liegt dabei auf gesetzeskonformen Abläufen: Jeder zweite Befragte weist darauf hin, dass das eigene Unternehmen künftig die Compliancefunktion erweitern wird. Unter den Top-3-Maßnahmen befinden sich auch das Einrichten einer Dokumentationsstelle für die Lieferkette und die Erweiterung des Risikomanagements (47 Prozent beziehungsweise 42 Prozent).

Die Umsetzung der finalen gesetzlichen Anforderungen wird eine abteilungsübergreifende Aufgabe sein. In drei Vierteln der befragten Unternehmen ist die Lieferkette auf der höchsten Entscheidungsebene verankert. Klassischerweise beschäftigen sich auch der Einkauf (66 Prozent) und das Supply-Chain-Management (35 Prozent) mit dem Thema. Deutlich seltener sind derzeit die Finanzabteilungen (14 Prozent) und das Nachhaltigkeitsmanagement (10 Prozent) in Sachen Lieferkette involviert.

#### 4. Soziale Nachhaltigkeit künftig noch wichtiger

Die meisten befragten Unternehmen haben bereits erkannt, dass Nachhaltigkeit eine stetig wachsende Rolle im Finanzierungs- und Investitionskontext spielt. Mehr als zwei Drittel der Befragten geben an, dass das eigene Unternehmen im Kerngeschäft bereits in nachhaltige Projekte investiert hat. Insgesamt 54 Prozent erwarten zudem, dass sich der Stellenwert sozialer Faktoren bei nachhaltigen Finanzierungen bis 2023 (stark) erhöhen wird. Bemerkenswert ist,

dass keiner der Befragten von einer in Zukunft verminderten Bedeutung von Faktoren sozialer Nachhaltigkeit ausgeht.

Die Berücksichtigung sozialer Aspekte bei nachhaltigen Finanzierungsmitteln stellt Unternehmen jedoch vor Herausforderungen. Auch hierbei gilt es, einen bürokratischen Aufwand zu bewältigen und vor allem auch Wissenslücken in Sachen Sustainable Finance zu schließen. Banken sind in diesem Zusammenhang oftmals der erste Ansprechpartner. Derzeit kommunizieren sie aber noch überraschend selten zu nachhaltigen Finanzierungsmöglichkeiten: Sieben von zehn Befragten sagen, dass ihre Banken sie bislang noch nicht zum Thema nachhaltige Finanzierungen kontaktiert haben.

Allgemein müssen Unternehmen die mit der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensfinanzierung einhergehenden finanziellen Auswirkungen abwägen. Während 19 Prozent der befragten Entscheider höhere Kreditkosten befürchten, sieht ein gutes Viertel darin eine Möglichkeit zur vereinfachten Finanzierung von Nachhaltigkeitsprojekten. <

## Das Lieferkettengesetz: Worum geht es?

Die Bundesregierung will in Deutschland ansässige Unternehmen in Bezug auf die Achtung international anerkannter Menschenrechte stärker in die Verantwortung nehmen. Das Bundeskabinett hat dazu am 3. März 2021 den Entwurf eines „Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“ beschlossen. Es soll künftig Unternehmen zu mehr sozialer und ökologischer Verantwortung gegenüber ihren Lieferanten verpflichten – und das entlang der gesamten Lieferkette, vom Rohstoff bis zum Endprodukt. Ziel ist es, Sklaverei sowie Zwangs- und Kinderarbeit zu bekämpfen, faire Arbeitsbedingungen zu sichern und umweltbezogene Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit zu reduzieren.

Der Entwurf des Lieferkettengesetzes sieht vor, dass Unternehmen in angemessener Weise die menschenrechtlichen Risiken in ihren Liefer- und Wertschöpfungsketten ermitteln, darauf reagieren, darüber berichten und entsprechende Beschwerdeverfahren für Betroffene von Menschenrechtsverletzungen einrichten. Die Unternehmensverantwortung ist dabei nach dem Grad der Ein-

flussmöglichkeit auf das jeweilige Glied der Lieferkette abgestuft. Es wird zwischen dem unternehmenseigenen Geschäftsbereich sowie den Aktivitäten unmittelbarer und mittelbarer Lieferanten unterschieden.

Für die Durchsetzung der gesetzlichen Anforderungen soll das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) sorgen. Bei Gesetzesverstößen sind Bußgelder angedacht. Schwerwiegende Verstöße sollen mit einem bis zu dreijährigen Ausschluss von der öffentlichen Auftragsvergabe geahndet werden.

Das Lieferkettengesetz soll noch 2021 vom Deutschen Bundestag verabschiedet werden. 2023 soll es in Kraft treten und in einem ersten Schritt nur Großunternehmen ab 3.000 Mitarbeitern betreffen. Ab 2024 sollen die Regelungen auch ab einer Betriebsgröße von 1.000 Mitarbeitern gelten. Zudem ist geplant, das Lieferkettengesetz künftig an eine einheitliche EU-weite Regelung anzupassen. Damit sollen Wettbewerbsnachteile für deutsche Unternehmen verhindert werden.

# Methodik

## Onlinebefragung

Für die Studie „Lieferkettengesetz und soziale Nachhaltigkeit“ wurden insgesamt 125 Entscheider zu ihren Erwartungen hinsichtlich des Lieferkettengesetzes befragt. Außerdem zeigt die Untersuchung, welche Bedeutung soziale Faktoren in den Nachhaltigkeitsstrategien der befragten Unternehmen haben und verknüpft dies mit nachhaltiger Unternehmensfinanzierung. Die Onlinebefragung führte F.A.Z. Business Media I research im Auftrag von F.A.Z.-Institut und HypoVereinsbank im März und April 2021 durch.

67 Prozent der Befragten gehören der Geschäftsführung beziehungsweise dem Vorstand an. 11 Prozent tragen im Nachhaltigkeitsmanagement Verantwortung. Weitere 9 Prozent sind CFOs.

Ein Drittel der Befragten arbeitet in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Millionen bis unter 50 Millionen Euro. Jeweils 22 Prozent sind in Unternehmen tätig, die 50 Millionen bis unter 250 Millionen Euro beziehungsweise 250 Millionen Euro oder mehr erwirtschaften. 18 Prozent sind bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 5 Millionen Euro beschäftigt.

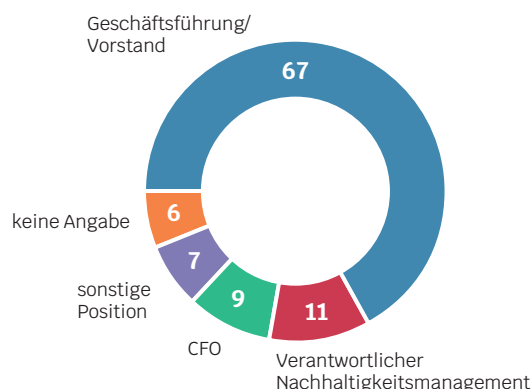
Die Mehrheit der Befragten gehört Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern an. Insgesamt 26 Prozent sind bei Unternehmen beschäftigt, deren Belegschaft mindestens 1.000 Mitarbeiter umfasst. Die Befragten repräsentieren ein breitgestreutes Branchenspektrum. Das verarbeitende Gewerbe, die Chemie- und Pharmaindustrie sowie der Handel sind dabei mit jeweils etwas mehr als 10 Prozent am häufigsten vertreten.

## Persönliche Interviews

In zwei vertiefenden Interviews haben wir mit Nachhaltigkeitsxperten über ihre Erfahrungen und Standpunkte gesprochen. Dabei standen die Interpretation und ein tieferes Verständnis der Themen der vorliegenden Studie im Fokus. Die Interviews und die Zitate spiegeln die Meinung der jeweiligen Interviewpartner wider.

## Funktion im Unternehmen

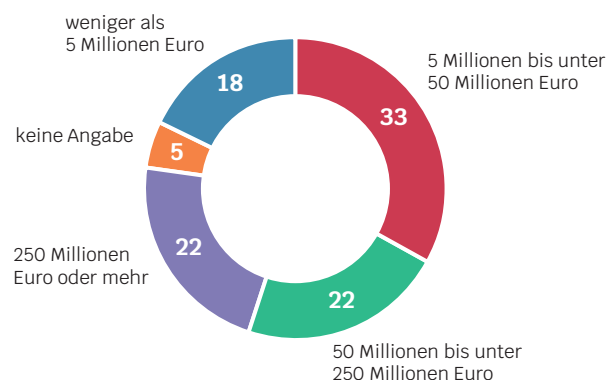
in Prozent der Befragten; n = 125



Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

## Jahresumsatz der Unternehmen

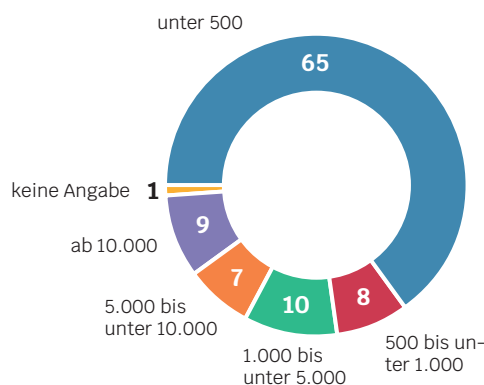
in Prozent der Befragten; n = 125



Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

## Zahl der Beschäftigten

in Prozent der Befragten; n = 125



Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

# Wert schöpfen, aber gesetzeskonform

Lieferketten haben einen hohen strategischen Stellenwert in den befragten Unternehmen. Dementsprechend hoch ist die Relevanz des geplanten Lieferkettengesetzes. Die wirtschaftlichen Folgen des Gesetzes sind zwar derzeit noch schwer absehbar, Branchenunterschiede machen sich jedoch bereits bemerkbar.

Das geplante Lieferkettengesetz der Bundesregierung hat derzeit eine hohe Relevanz für die befragten Entscheider und ihre Unternehmen. Insgesamt drei Viertel der Befragten haben sich bereits mit dem Lieferkettengesetz beschäftigt. Dies trifft nicht nur auf Personen aus den umsatzstärksten befragten Unternehmen zu, sondern auch auf die befragten Entscheider, deren Unternehmen den mittleren und unteren Umsatzsegmenten angehören. Denn auch kleine und mittlere Betriebe, die in der Regel Teil der Wertschöpfungsketten größerer Organisationen sind, werden künftig in Sachen Lieferketten von ihren Auftraggebern stärker in die Pflicht genommen werden.

Während sich 39 Prozent der Befragten bislang ein wenig mit dem Gesetz befasst haben, haben sich 38 Prozent sogar intensiv damit auseinandergesetzt. Jeder zehnte Befragte plant, dies noch nachzuholen. Lediglich 10 Prozent

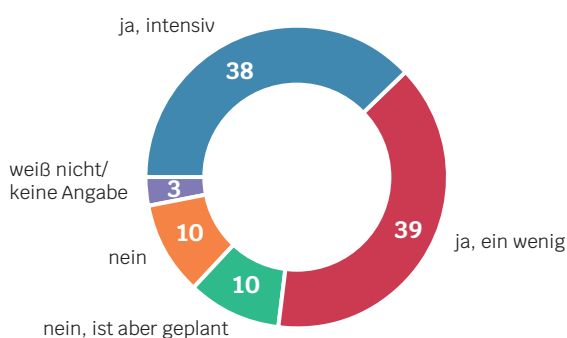
haben sich noch gar nicht mit dem Lieferkettengesetz beschäftigt und beabsichtigen derzeit auch nicht, dies zu tun. Vor allem die befragten Entscheider aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 5 Millionen Euro haben hier noch Nachholbedarf: 22 Prozent sagen, dass sie sich bislang noch nicht mit dem Lieferkettengesetz auseinandergesetzt haben.

## Wirtschaftliche Folgen schwer absehbar

Hinsichtlich der prognostizierten wirtschaftlichen Folgen des Lieferkettengesetzes ist keine eindeutige Tendenz zu erkennen. Ein gutes Drittel der Befragten geht davon aus, dass das geplante Gesetz kaum Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens haben wird. Dies trifft insbesondere auf die Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro zu (54 Prozent).

### Drei Viertel haben sich bereits mit dem Lieferkettengesetz beschäftigt

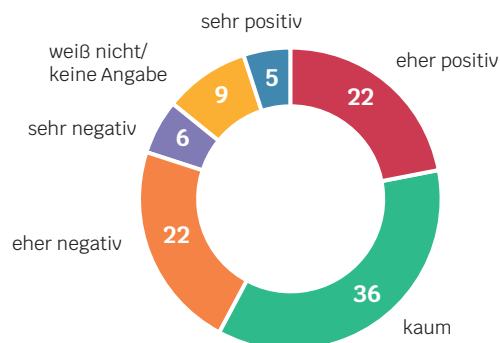
Antwort auf die Frage: „Haben Sie sich in Ihrem Unternehmen bereits mit dem Lieferkettengesetz auseinandergesetzt?“, in Prozent der Befragten; n = 125



Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

### Erwartete wirtschaftliche Auswirkungen variieren

Antwort auf die Frage: „Wie wird sich die Einführung des Lieferkettengesetzes insgesamt auf den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens auswirken?“, in Prozent der Befragten; n = 125



Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

Der Anteil von pessimistisch und optimistisch eingestellten Entscheidern ist relativ ausgeglichen: Während insgesamt 28 Prozent negative Auswirkungen prognostizieren, erwarten 27 Prozent einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens. Insbesondere die befragten Entscheider, deren Unternehmen einen Jahresumsatz von 50 Millionen bis unter 250 Millionen Euro beziehungsweise von weniger als 5 Millionen Euro haben, gehen von eher positiven wirtschaftlichen Effekten aus (jeweils 30 Prozent).

### Produzierendes Gewerbe eher pessimistisch

Betrachtet man das Ergebnis jedoch in Abhängigkeit von der Branche, fallen die Prognosen der Entscheider etwas eindeutiger aus. Die Befragten aus dem produzierenden Gewerbe sind verhältnismäßig pessimistisch. Kein Wunder, denn die Lieferketten produzierender Unternehmen – von der Rohstoffgewinnung über die Verarbeitung bis hin zur Distribution des Endprodukts – sind für gewöhnlich kleinteilig organisiert, was zu einem verhältnismäßig höheren administrativen Aufwand führt. Ein Drittel der Befragten aus dem produzierenden Gewerbe erwartet, dass sich das Lieferkettengesetz negativ auf den eigenen wirtschaftlichen Erfolg auswirken wird. Diese Ansicht teilen 22 Prozent der Befragten aus dem Dienstleistungssektor.

Die Dienstleistungsbranche wiederum gibt sich leicht optimistischer als das produzierende Ge-

werbe: 28 Prozent der bei Dienstleistern beschäftigten Befragten vermuten, dass das Lieferkettengesetz zu einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung im eigenen Unternehmen beitragen wird. Ein Viertel der Befragten aus dem produzierenden Gewerbe ist ebenfalls dieser Meinung.

### Jeder Vierte hat Angst vor Wettbewerbsverzerrungen

Insgesamt ein Viertel der Befragten rechnet damit, dass das Lieferkettengesetz negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens haben wird. Vor allem die befragten Entscheider aus Betrieben mit einem Jahresumsatz von 5 Millionen bis unter 50 Millionen Euro befürchten, dass ihre Wettbewerbsfähigkeit unter dem Gesetz leiden wird (32 Prozent). Auch die Befragten aus dem produzierenden Gewerbe erwarten überdurchschnittlich oft eine verminderte Konkurrenzfähigkeit des eigenen Unternehmens (30 Prozent). Immerhin die Hälfte der befragten Entscheider erwartet, dass die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens unverändert bleiben wird. 17 Prozent prognostizieren sogar eine Verbesserung. Diese Einschätzung teilen vor allem die Befragten, deren Organisationen jährlich weniger als 5 Millionen Euro umsetzen (22 Prozent).

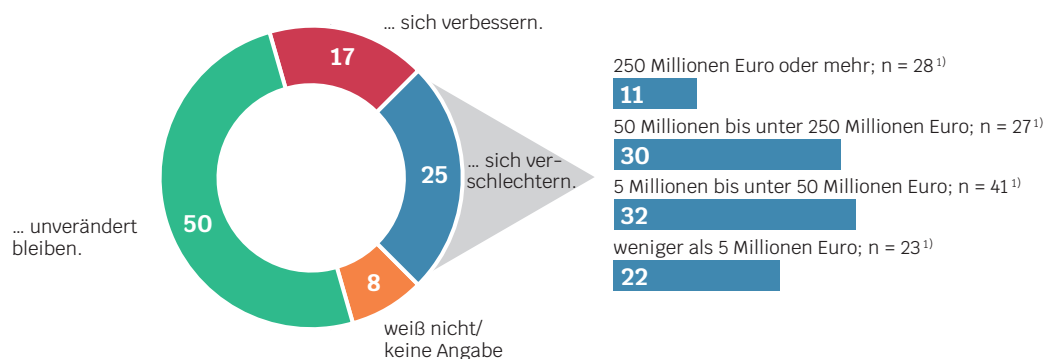
### Hohe strategische Relevanz

Für die Lieferkette sind typischerweise verschiedene Unternehmensbereiche zuständig. Das

### Ein Viertel rechnet mit verminderter Wettbewerbsfähigkeit

Antwort auf die Frage: „Wie wird sich das Lieferkettengesetz auf die Wettbewerbsfähigkeit speziell Ihres Unternehmens auswirken?“, in Prozent der Befragten (nach Jahresumsatz); n = 125

Die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens wird ...



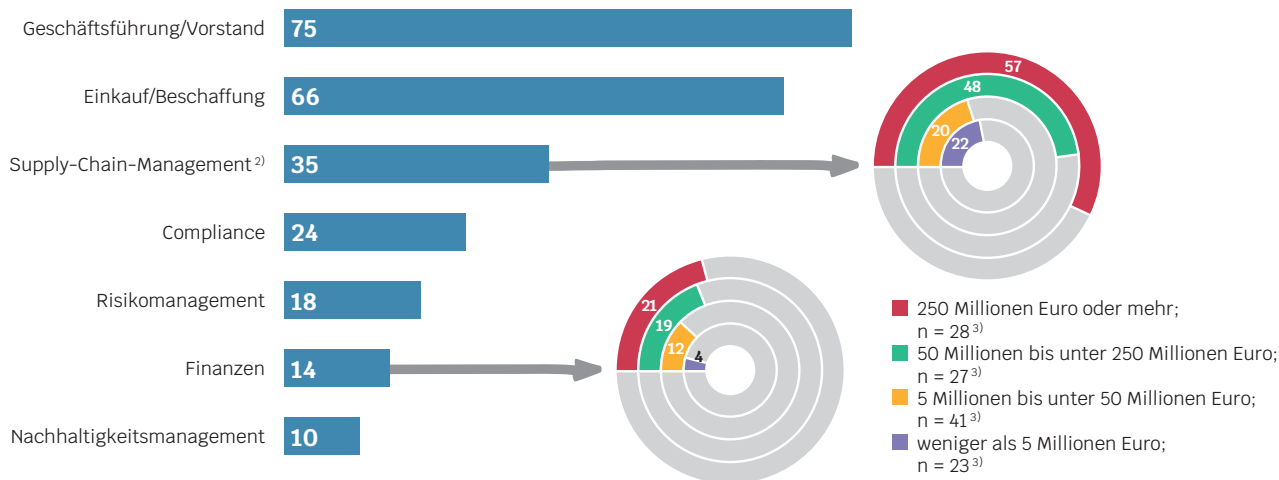
1) Rest zu 125 = keine Angabe

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank



### Wertschöpfung ist Chefsache

Antwort auf die Frage: „Welche Bereiche in Ihrem Unternehmen befassen sich derzeit mit Lieferketten?“; in Prozent der Befragten (nach Jahresumsatz); n = 125<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich  
 2) Lieferkettenmanagement  
 3) Rest zu 125 = keine Angabe

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

spiegeln auch die Antworten der Befragten wider. Auffällig ist, dass das Thema in drei Vierteln der Unternehmen der befragten Entscheider auf höchster Hierarchieebene verankert ist. Die Lieferkette hat in den meisten Organisationen einen hohen strategischen Stellenwert. Allerdings gehört das Gros der Befragten selbst dem C-Level an.

Der Einkauf hat klassischerweise eine besondere Prozessverantwortung für das Lieferkettenmanagement: Bei zwei Dritteln der befragten Unternehmen beschäftigt sich der Einkauf mit der Lieferkette. In einem Drittel der befragten Unternehmen befasst sich auch ein eigenes Supply-Chain-Management (SCM) mit dem Thema. Vor allem die befragten Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro setzen auf diese Expertenfunktion (57 Prozent).

Knapp jeder vierte Befragte gibt an, dass sich derzeit die Compliance im eigenen Unternehmen mit Lieferketten beschäftigt. Bei 18 Prozent ist das Thema auch im Risikomanagement organisatorisch verankert.

#### Finanzen und CSR noch selten involviert

Deutlich seltener befassen sich derzeit die Finanzabteilungen und ein eigenes Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Thema Lieferketten.

Es fällt jedoch auf, dass die umsatzstarken befragten Unternehmen hier eine Vorreiterrolle einnehmen. Sie verfügen in der Regel über die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen, um entsprechende Expertenfunktionen aufzubauen und die Lieferkette auch intern arbeitsintensiv zu managen.

In 14 Prozent der befragten Unternehmen fällt die Lieferkette in den Zuständigkeitsbereich der Finanzabteilung. Dies trifft überdurchschnittlich oft auf die Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro zu. Hier zeigt sich: Je höher der Umsatz, desto häufiger beschäftigt sich auch die Finanzabteilung mit Lieferketten.

Ein spezielles Beispiel hierfür ist Supply-Chain-Finance (SCF). SCF ist die unternehmensübergreifende, technologiegestützte Optimierung von Finanzstrukturen und -flüssen. Das Ziel von SCF ist, die Rentabilität einzelner oder mehrerer Unternehmen einer Lieferkette zu maximieren.

Immerhin jeder zehnte Befragte gibt an, dass sich das Nachhaltigkeitsmanagement im eigenen Unternehmen auch auf Lieferketten konzentriert. Am häufigsten gilt das für die befragten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen bis unter 250 Millionen Euro (15 Prozent).



# Unternehmertum verpflichtet

Viele Unternehmen engagieren sich bereits freiwillig für mehr Nachhaltigkeit in ihren Lieferketten. Durch das geplante Gesetz erwarten die Befragten einen besonderen Mehraufwand in Sachen Dokumentation und Administration. Hier werden sie zusätzliche Maßnahmen ergreifen, um auch künftig gesetzeskonform wirtschaften zu können.

Die Coronapandemie hebt die Bedeutung von Zulieferern für Unternehmen hervor. Durch vorübergehende Betriebsschließungen kam es nicht selten zu Lieferengpässen. 40 Prozent der Befragten beobachten zudem, dass Covid-19 auch die sozialen Herausforderungen in den weltweiten Lieferketten verschärft hat. Nicht zuletzt aufgrund der Pandemie sind sich Unternehmen ihrer besonderen gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Viele Organisationen engagieren sich bereits seit langem freiwillig für bessere soziale Bedingungen in ihren Lieferketten.

Die befragten Entscheider nannten in diesem Zusammenhang eine Reihe von Präventionsansätzen. Dies erfolgte in offener Textform. In die finale Auswertung sind die Antworten von 77 Befragten eingeflossen.

## Standards definieren

45 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen mit Hilfe eines (Supplier) Code of

Conduct beziehungsweise interner Nachhaltigkeitsrichtlinien negative gesellschaftliche und soziale Auswirkungen in den Lieferketten vermeiden möchte. Ein Verhaltenskodex basiert in der Regel auf einem internen Wertekanon, der auch das Selbstverständnis hinsichtlich der Nachhaltigkeit eines Unternehmens widerspiegelt. Er definiert klare Erwartungen sowohl an die interne Zusammenarbeit als auch an die Kooperation mit Kunden und Geschäftspartnern wie Lieferanten. Die Bestandteile eines Verhaltenskodexes oder einer Nachhaltigkeitsrichtlinie umfassen für gewöhnlich Prinzipien zur Arbeits- und Produktionspraxis, zum Klimaschutz und zur Dokumentationspolitik.

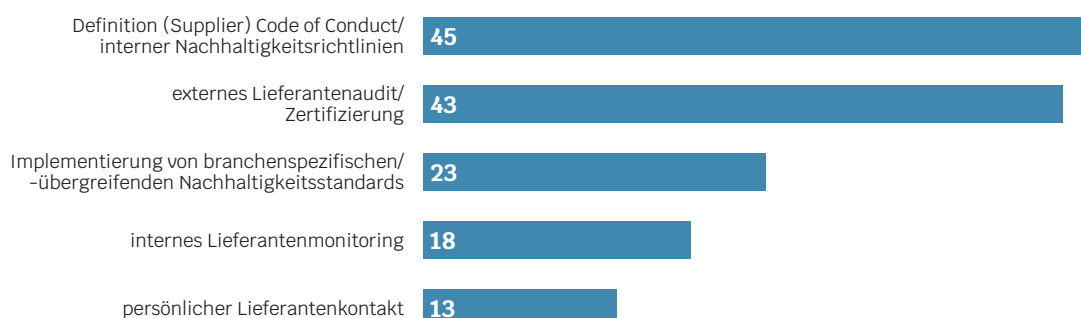
Ob ein Lieferant die Anforderungen erfüllt, lässt sich unter anderem anhand eines vom Auftraggeber selbst durchgeführten Monitorings über-

**»Wenn lokale Vorschriften nicht reichen, müssen eigene Standards formuliert werden. Die Kontrolle erfolgt durch persönliche Besuche.«**

ein befragter Geschäftsführer

## Verhaltenskodex hilft bei Prävention

Antwort auf die Frage: „Welche Maßnahmen oder Standards haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt, um negative gesellschaftliche und soziale Auswirkungen in der Lieferkette zu vermeiden?“; n = 77<sup>1)</sup>

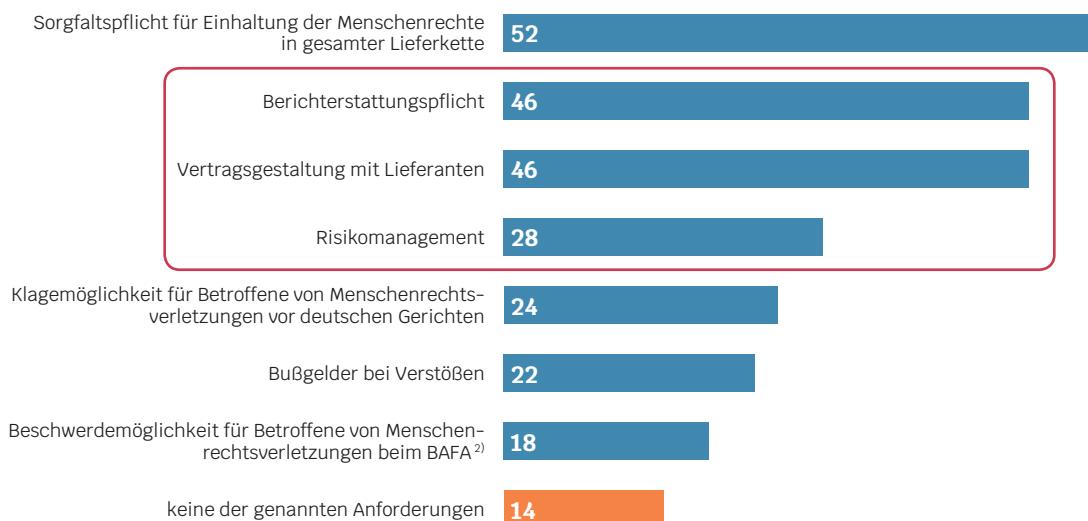


1) quantifizierte offene Angaben, Mehrfachnennungen möglich

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

### Administration und Dokumentation künftig stärker im Fokus

Antwort auf die Frage: „Welche Anforderungen des Lieferkettengesetzes stellen für Ihr Unternehmen eine besonders große Herausforderung dar?“, in Prozent der Befragten; n = 125<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich

2) BAFA: Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

prüfen. 18 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen mit Hilfe eines internen Lieferantenmonitorings soziale Missstände in den Lieferketten vermeiden möchte. Besuche in den Produktionsstätten der Zulieferer ermöglichen dabei zum einen die unmittelbare Qualitätskontrolle. Zum anderen helfen sie, den direkten Kontakt zum Zulieferer aufzubauen. 13 Prozent der Befragten sagen, dass sie negativen sozialen Folgen durch den persönlichen Austausch mit ihren Lieferanten vorbeugen.

### Partner auditieren

Häufig befinden sich Zulieferer und Abnehmer aber in unterschiedlichen Ländern – nicht selten auf unterschiedlichen Kontinenten. Das erschwert es den Auftraggebern, die Produktionsprozesse ihrer Lieferanten zu überwachen. Viele Unternehmen beauftragen daher externe Dienstleister, die Lieferantenaudits durchführen. Anhand dieser Bewertung können das Verbesserungspotential eines Lieferanten erkannt und eine langfristige Entwicklung dokumentiert werden. Ein Audit kann auch auf einen konkreten Schwerpunkt wie Umweltmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Social Compliance ausgerichtet sein. Die Unternehmen von 43 Prozent der befragten Entscheider setzen bereits auf solche externen Lieferantenaudits.

Als weitere Maßnahme haben bereits 23 Prozent von NGOs oder Initiativen definierte Nachhaltigkeitsprinzipien eingeführt. Dies geht in der Regel mit einer Selbstverpflichtung einher, bestimmte Öko- und Sozialstandards in den unternehmenseigenen Wertschöpfungsprozessen einzuhalten und transparent darüber zu berichten. Ein bekanntes Beispiel auf Branchenebene ist der Forest Stewardship Council (FSC), der Standards für holzverarbeitende Betriebe definiert und das FSC-Siegel vergibt. Ein branchenübergreifendes Beispiel ist der United Nations Global Compact. Die teilnehmenden Unternehmen verpflichten sich dazu, die Globalisierung unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten zu gestalten.

### Administrativen Handlungsbedarf erkannt

Um auch künftig gesetzeskonform arbeiten zu können, werden die Unternehmen der befragten Entscheider ihre bisherigen Prozesse an die Anforderungen des Lieferkettengesetzes anpassen oder gar zusätzliche Maßnahmen ergreifen müssen. Das grundlegende Element des Gesetzes stellt dabei die Mehrheit der Befragten vor eine besonders große Aufgabe. 52 Prozent sehen die unternehmerische Sorgfaltspflicht, Menschenrechte in der gesamten Lieferkette – vom Rohstoff bis zum fertigen Endprodukt – zu

gewährleisten, als besonders herausfordernd für die eigene Organisation an. Vor allem die Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro werten das als besonders große Herausforderung (64 Prozent).

Als logische Folge dessen werden die auf Lieferketten bezogene Administration und Dokumentation künftig stärker in den Fokus der Unternehmen rücken: Jeweils 46 Prozent der Befragten bewerten die Berichterstattungspflicht und die Vertragsgestaltung mit Lieferanten, 28 Prozent darüber hinaus auch das Risikomanagement als besonders schwierige Aufgaben. Allerdings befürchten 70 Prozent der befragten Entscheider, dass die Überwachung der gesamten Lieferkette den Mittelstand – insbesondere kleine Unternehmen – überfordern würde. Diese Tendenz spiegeln auch die Antworten der Befragten wider, deren Unternehmen den mittleren Umsatzsegmenten angehören. 52 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen bis unter 250 Millionen Euro verweisen darauf, dass die Berichterstattung eine besonders schwierige Aufgabe für sie ist. Für Befragte aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Millionen bis unter 50 Millionen Euro sind die Vertragsgestaltung (56 Prozent) und das Risikomanagement (32 Prozent) am häufigsten eine sehr große Herausforderung.

Mit Inkrafttreten des Lieferkettengesetzes werden Betroffene von Menschenrechtsverletzun-

gen zum einen ihre Rechte vor deutschen Gerichten geltend machen können. Dies stellt für knapp jedes vierte Unternehmen der befragten Entscheider eine besonders große Herausforderung dar. Zum anderen werden Betroffene auch Beschwerde beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) einreichen können, das künftig für die Durchsetzung des Gesetzes zuständig sein soll. 18 Prozent der Befragten bewerten dies als besonders herausfordernd für das eigene Unternehmen. Zudem können in Zukunft bei Verstößen gegen das Gesetz Bußgelder verhängt werden. Diese Ordnungsmaßnahme stuft jeder fünfte Befragte als besonders große Herausforderung ein.

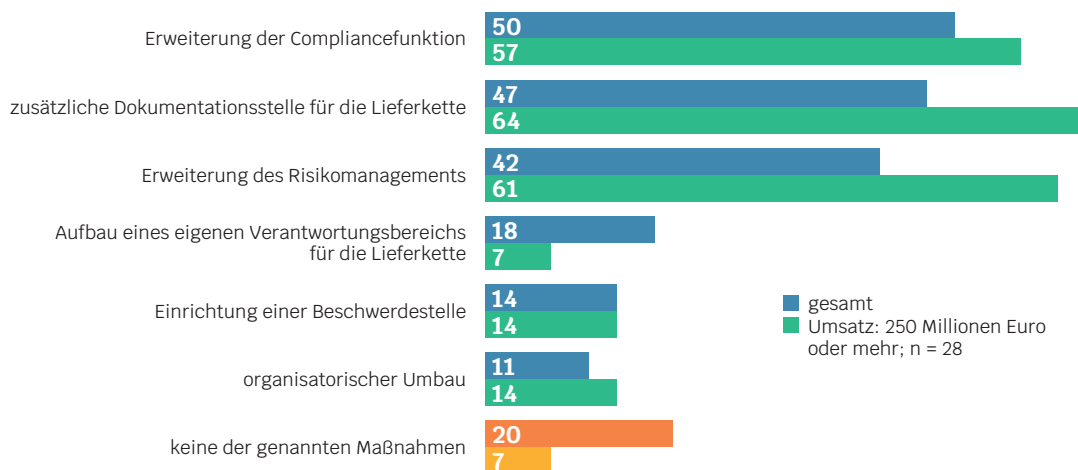
Gleichwohl sehen 14 Prozent der befragten Entscheider keine der genannten Anforderungen des Lieferkettengesetzes als besonders herausfordernd an. Dies trifft insbesondere auf ein Viertel der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 5 Millionen Euro zu.

### Im Einklang mit dem Gesetz

Aus dem zuvor erläuterten Handlungsbedarf leiten die befragten Entscheider eine Reihe von zusätzlichen, überwiegend administrativen Maßnahmen ab, die ihre Unternehmen bei Inkrafttreten des Lieferkettengesetzes voraussichtlich ergreifen werden. Dennoch vermutet insgesamt jeder fünfte Befragte, dass das eigene

### Gesetzeskonformen Betrieb gewährleisten

Antwort auf die Frage: „Welche Maßnahmen wird Ihr Unternehmen bei Inkrafttreten des Lieferkettengesetzes voraussichtlich ergreifen müssen?“; in Prozent der Befragten; n = 125<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank



## 7 von 10 befragten Entscheidern befürchten, dass die Überwachung der gesamten Lieferkette den Mittelstand – insbesondere kleine Unternehmen – überfordern würde.

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

Unternehmen keine der genannten Maßnahmen umsetzen wird. Ganz anders bei den befragten Entscheidern aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro: Lediglich 7 Prozent von ihnen teilen diese Prognose. Es ist davon auszugehen, dass die umsatzstärksten befragten Unternehmen hier einen vergleichsweise höheren Handlungsdruck spüren. Denn für einige dieser Organisationen könnten die neuen Regelungen aufgrund ihrer Betriebsgröße bereits ab 2023 beziehungsweise 2024 gelten. Die Antworten der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro stehen deshalb besonders im Fokus.

Die oberste Priorität liegt demnach auf gesetzeskonformen Abläufen: Jeder zweite Befragte weist darauf hin, dass das eigene Unternehmen künftig die Compliancefunktion erweitern wird. Unter den befragten Entscheidern aus den umsatzstärksten Unternehmen betonen 57 Prozent die Relevanz dieser Maßnahme.

### Prozesse dokumentieren, Risiken minimieren

Um der gesetzlich festgeschriebenen Berichterstattungspflicht nachzukommen, werden 47 Prozent voraussichtlich eine zusätzliche Dokumentationsstelle für die Lieferkette einrichten. Dies ist die wichtigste Maßnahme für die befragten umsatzstärksten Unternehmen: Knapp zwei Drittel der Befragten aus Organisationen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro weisen auf die Notwendigkeit dieses Vorhabens hin.

Unter den Top-3-Maßnahmen befindet sich auch die Erweiterung des Risikomanagements, das künftig neben der Risikoanalyse zusätzliche Maßnahmen zur Abwendung potentiell negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte ausarbeiten soll. 42 Prozent wollen das Risikomanagement entsprechend den gesetzlichen Anforderungen ausbauen. Sechs von zehn Befragten aus

den umsatzstärksten Unternehmen erwarten, dass die eigene Organisation diesen Schritt einleiten wird.

### Reorganisation in Einzelfällen nötig

Deutlich seltener halten es die befragten Entscheider für notwendig, dass das eigene Unternehmen künftig einen speziellen Verantwortungsbereich für die Lieferkette aufbaut. Insgesamt 18 Prozent sprechen sich für diese Maßnahme aus. Dies trifft auf lediglich 7 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro zu. In diesen umsatzstärksten Organisationen übernimmt bereits überdurchschnittlich oft das SCM als Expertenfunktion strategische Verantwortung für die Lieferkette (siehe Seite 9).

»Unsere Lieferanten sind zu gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung verpflichtet. Sollte ein Lieferant diesen Ansprüchen nicht genügen, wird er von der Lieferantenliste gestrichen.«

ein befragter Geschäftsführer

Der Entwurf des Lieferkettengesetzes sieht vor, dass Unternehmen einen Beschwerdemechanismus einrichten, um künftig angemessen auf potentielle Rechtsverletzungen im eigenen Geschäftsbereich oder bei einem Zulieferer reagieren zu können. Jeweils 14 Prozent aller Befragten und der befragten Entscheider aus den umsatzstärksten Unternehmen gehen deshalb davon aus, dass die eigene Organisation eine Beschwerdestelle einrichten wird.

11 Prozent aller Befragten streben darüber hinaus einen grundlegenden organisatorischen Umbau des eigenen Unternehmens an, um den Anforderungen des Lieferkettengesetzes gerecht werden zu können. Für die Befragten aus den umsatzstärksten Unternehmen kommt dieser Schritt bei Inkrafttreten des Gesetzes sogar etwas häufiger in Frage (14 Prozent). <

# Mehr Transparenz gewinnen

Die Otto Group engagiert sich seit langem freiwillig für die Einhaltung von Menschenrechten bei ihren Lieferanten. Mit der 2021 aktualisierten Nachhaltigkeitsstrategie hat sich der Konzern vorgenommen, seine Lieferketten noch tiefer zu durchleuchten, um die Öko- und Sozialstandards weiter zu verbessern. Wie das geschehen soll und welche Rolle dabei internationale Kooperationen spielen, erklärt Dr. Tobias Wollermann, Group Vice President Corporate Responsibility bei der Otto Group.

**Herr Dr. Wollermann, der Handel steht aufgrund seiner globalen Aktivitäten besonders im Fokus der öffentlichen Lieferkettendebatte. Welche Rolle spielt die Lieferkette in der Nachhaltigkeitsstrategie der Otto Group?**

Eine sehr große! Wir setzen uns seit über 25 Jahren für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards sowie für menschenwürdige Arbeitsbedingungen in unseren Produktionsländern ein. Bereits 1996 haben wir unseren ersten Verhaltenskodex entwickelt, der mittlerweile Standard für die Unternehmen der Otto Group ist. Seit 1999 ist unser Sozialprogramm im Einsatz. Dieses Jahr sind wir mit unserer neuen Nachhaltigkeitsstrategie gestartet. Wir haben uns damit das ambitionierte Ziel gesetzt, die soziale und ökologische Performance für alle Eigen- und Lizenzmarken der Otto Group entlang der gesamten Lieferkette langfristig zu verbessern.

**Stand 2019/20 sind bereits 95 Prozent Ihrer Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken in das konzernneigene Sozialprogramm integriert. Worum geht es dabei?**

Ziel dieses Programms ist, über Audits einen Einblick in die Produktionsbedingungen bei unseren Partnern zu bekommen und diese durch kostenlose Schulungen zu verbessern. Die bie-

ten wir übrigens zu diversen Themen an, wie Chemikalienmanagement, Klimaschutz, Löhne, Schutz vor Kinderarbeit und Arbeitssicherheit. Ein Lieferant gilt als integriert, wenn er für sämtliche Fabriken, die im Namen der Otto Group Handelswaren produzieren, ein Sozialaudit vorlegen kann.

**Wie laufen die Sozialaudits ab?**

Dafür gehen unabhängige Dritte in die Fabriken und überprüfen je nach Audittyp unter anderem die Arbeitsbedingungen, Feuerschutzmaßnahmen, und ob Managementsysteme auch für Umweltaspekte vorliegen. Die Auditoren kontrollieren auch, ob die Fabriken den Anforderungen des Code of Conduct gerecht werden. Dieser ist Teil unserer Supplier Declaration on Sustainability, die bindend für die Zusammenarbeit mit uns ist. Wir wollen noch tiefer in die Lieferketten vordringen, denn uns ist bewusst, dass dort auch Risiken liegen, die je nach Produktionsland und Produkt variieren.

**Wie will die Otto Group das schaffen?**

Transparenz ist dabei der erste Schritt. Denn im Normalfall haben wir ja nur mit dem finalen Lieferanten eine direkte Vertragsbeziehung. Aber zu all den vorgelagerten Unternehmen in der Lieferkette haben wir keine direkte Beziehung. Deshalb müssen wir erst einmal aufdecken, welche bisher unbekannt Akteure eigentlich zu den Vorstufen gehören. Im zweiten Schritt holen wir von ihnen Informationen zu den Produktionsbedingungen ein. Im dritten Schritt geht es darum, die sozialen und ökologischen Produktionsbedingungen zusammen mit unseren Lieferanten zu verbessern und dabei den Ansprüchen an menschenwürdige Arbeitsbedingungen und Klimaschutz gerecht zu werden. Das ist wirklich eine große Herausforderung. Nehmen wir einen Kühlschrank als Beispiel: An dessen Produktion sind über 50 Unternehmen beteiligt. Wenn es bereits bei einem Produkt mehr als 50 Produzenten sind, kann man sich vorstellen, wie das bei mehreren Tausend bis Millionen Produkten ist.

**»Unternehmen, die sich seit Jahren freiwillig für nachhaltige Lieferketten engagieren, dürfen keine Wettbewerbsnachteile haben.«**

Dr. Tobias Wollermann

**Abgesehen von alledem, was auf freiwilliger Basis möglich ist: Ist ein nationales Gesetz**



**Dr. Tobias Wollermann** verantwortet seit 2020 den Bereich Corporate Responsibility bei der Otto Group. Er engagiert sich in Gremien wie dem Bündnis für nachhaltige Textilien und der Außenhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels für branchenweite Nachhaltigkeitslösungen. Zudem lehrt er als Honorarprofessor am Institut für Kultur- und Medienmanagement in Hamburg.

**dafür geeignet, Lieferketten nachhaltiger und fairer zu machen?**

Ich denke, es hilft vor allem dabei, dass Unternehmen, die in der Vergangenheit keinen großen Wert auf solche Themen legten, aufgrund eines Gesetzes Mindeststandards erfüllen müssen. In dem Sinne führt ein Lieferkettengesetz auch zu einer Verbesserung der Standards. Unternehmen, die sich seit Jahren verantwortungsvoll und freiwillig für nachhaltige Lieferketten engagieren, dürfen keine Wettbewerbsnachteile haben.

**Braucht es in Sachen Lieferketten eine Harmonisierung der internationalen Standards?**

Für eine kraftvolle Durchsetzung von Menschenrechten und Nachhaltigkeitsstandards in einer globalisierten Welt muss das Thema zum einen auf ein europäisches, wenn nicht sogar auf ein internationales Level gehoben werden. Zum anderen sind Unternehmen aber auch auf die politische Unterstützung der Länder angewiesen, in denen sie produzieren lassen.

**Viele Unternehmen befürchten, dass mit dem geplanten Lieferkettengesetz ein zusätzlicher Administrations- und Dokumentationsaufwand auf sie zukommt. Wie sehen Sie das?**

Ich bin der Meinung, wenn der bürokratische Aufwand zu hoch wird, sollte man die Energie lieber in konkrete Projekte und Verbesserungen als in das Reporting stecken.

**Nun hat die Otto Group ja nicht erst vor kurzem mit dem Reporting begonnen ...**

Wir sind da schon gut aufgestellt durch das, was wir bereits in der Vergangenheit gemacht haben. Wir werden sicher noch weitere Prozesse aufsetzen müssen. Unsere Juristen, das Risikomanagement, die Kommunikationsabteilung und natürlich auch die Nachhaltigkeitsabteilung werden sich mit dem finalen Gesetz auseinandersetzen. Aber eins ist klar: Es wird bei dem Gesetz um mehr als das Reporting gehen.

**Warum setzen Sie auf die Zertifizierung ihrer Produkte, um das Thema Nachhaltigkeit voranzutreiben?**

Wir arbeiten mit bundesweit etablierten Initiativen und Umweltgütesiegeln wie FSC, Cotton made in Africa, Goodweave oder auch dem Blauen Engel zusammen. Zum einen können wir damit unseren Kunden helfen, den Überblick zu behalten. Zum anderen ermöglichen uns solche Siegel, bei unseren Lieferanten und Produzenten einheitliche Standards durchzusetzen. Unsere Partner können ja ein Zertifikat für all ihre Kunden nutzen. Was uns da wirklich wichtig ist, sind nachhaltige Verbesserungen sowohl beim Anbau der Rohstoffe – sprich Baumwolle und Holz – als auch in der Verarbeitung der Produkte. Durch Kooperationen und Initiativen kann man hier deutlich mehr erreichen, als es ein einzelnes Unternehmen könnte.

**»Sustainable Finance wird für die Otto Group künftig noch relevanter sein – so wie das Thema auch generell immer mehr an Fahrt aufnimmt.«**

Dr. Tobias Wollermann

**Mit Cotton made in Africa hat die Otto Group sogar eine eigene Initiative gestartet.**

Unser Aufsichtsratsvorsitzender Prof. Dr. Michael Otto hat sie 2005 als erste Initiative der von ihm gegründeten Aid by Trade Foundation ins Leben gerufen. Bei Cotton made in Africa geht es darum, die Verfügbarkeit von nachhaltiger Baumwolle zu erhöhen und auch etwas für die Lebensbedingungen der Baumwollfarmer in Afrika zu tun. Wir beziehen heute 96 Prozent unserer Baumwolle über Cotton made in Africa. Neben der Otto Group setzen mittlerweile auch andere Marken auf diesen Standard: H&M, Tchibo und beispielsweise s.Oliver sind mit dabei. Die Aid by Trade Foundation hat nun auch einen zertifizierten Kaschmirstandard auf den Markt gebracht.



Vollautomatisierte Logistik:

In Haldensleben betreibt der zur Otto Group gehörende Dienstleister Hermes ein Versandzentrum. Etwa eine Million Artikel sind hier auf 176.000 Wannenslagerplätze verteilt.

© Otto Group

**Welche anderen Stakeholder spielen neben den Lieferanten und Produzenten beim Thema Nachhaltigkeit auch noch eine Rolle für die Otto Group?**

Natürlich die Kunden! Wir haben kürzlich eine Studie zu ethischem Konsum veröffentlicht. Die Ergebnisse zeigen ganz deutlich, dass das Thema in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist und nicht mehr ignoriert werden kann.

**Spüren Sie also einen stärkeren Handlungsdruck, der von Ihren Kunden ausgeht?**

Einen positiven Druck. Das unterstützt und fordert massiv. Wir befinden uns gerade an einem Wendepunkt. In den vergangenen Jahren haben wir regelmäßig unsere Kunden dazu befragt, wie viel mehr sie bereit wären, für nachhaltige Produkte zu zahlen. Die Umfragewerte sind da deutlich gestiegen. Aber man muss fairerweise dazu sagen, dass es eine Say-Do-Gap gibt. Aktuell ist es tatsächlich oftmals noch so: Wenn Kunden in einem Onlineshop die Wahl zwischen zwei vergleichbaren Kleidungsstücken haben – das eine teurer und nachhaltig, das andere nicht nachhaltig und günstiger –, entscheiden sie sich eher für das günstigere Produkt.

**Otto Group**

ist eine 1949 gegründete, heute weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit rund 52.000 Mitarbeitern in 30 Unternehmensgruppen und mehr als 30 Ländern mit Hauptsitz in Hamburg. Ihre Geschäftstätigkeit konzentriert sich auf Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service. Im Geschäftsjahr 2019/20 erwirtschaftete die Otto Group einen Umsatz von 14,3 Milliarden Euro.

Ich bin aber der festen Überzeugung, dass sich das in Zukunft ändern wird.

**Mit ihrem erstmals 2019 platzierten Sustainable Bond spricht die Otto Group in Sachen Nachhaltigkeit auch Investoren an. Was erhoffen Sie sich davon?**

Wir wollen damit insbesondere den Einkauf von Textilien von Cotton made in Africa und FSC-zertifizierten Möbeln refinanzieren. Unser Sustainable Finance Framework, das wir 2019 im Einklang mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie definiert haben, gibt dafür den Rahmen vor. Dabei haben wir auch KPIs aus unserer Textil- und Möbelstrategie in das jährliche Allocation-Reporting aufgenommen. Seitdem sind sämtliche unserer Bondemissionen, die sich auf ein Volumen von ungefähr 500 Millionen Euro belaufen, unter diesem Rahmenprogramm gegeben worden.

**Was können wir in Zukunft noch von der Otto Group im Bereich Sustainable Finance erwarten?**

Aktuell schauen wir uns an, wie wir für unsere Lieferanten noch attraktivere Konditionen bei Banken realisieren und gleichzeitig Anreize dafür schaffen können, dass sie sich auch beim Thema Nachhaltigkeit weiter verbessern. Sustainable Finance wird für die Otto Group künftig noch relevanter sein – so wie das Thema auch generell immer mehr an Fahrt aufnimmt. <

**Das Interview führte Georg Poltorak.**



# Menschenrechte wahren, Arbeitnehmer schützen

Die befragten Unternehmen sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. In ihren Nachhaltigkeitsstrategien fokussieren sie sich oftmals auf soziale Faktoren.

Mit dem Lieferkettengesetz will die Bundesregierung Unternehmen künftig dazu verpflichten, Menschen- und Arbeitnehmerrechte auch bei ihren Zulieferern durchzusetzen. Dazu zählen unter anderem der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer und das Verhindern von Kinderarbeit. Diese Aspekte lassen sich der sozialen Nachhaltigkeitsdimension zuordnen.

## Bewusst nachhaltig und sozial

Für ihre gesellschaftliche Verantwortung zeigen die Unternehmen ein starkes Bewusstsein: Insgesamt 90 Prozent der befragten Entscheider haben sich bereits mit den Auswirkungen der eigenen Unternehmenstätigkeit auf Aspekte wie Menschenrechte, Arbeitnehmerbedingungen und Verbraucherschutz auseinandergesetzt. Über die Hälfte der Befragten sagt, dass sich das eigene Unternehmen bereits intensiv mit dem Thema befasst hat. Weitere 39 Prozent ha-

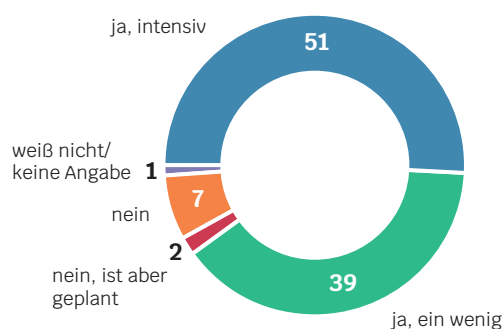
ben sich zumindest ein wenig mit den sozialen Auswirkungen der eigenen Unternehmensaktivitäten auseinandergesetzt. 2 Prozent planen, dies noch nachzuholen. Nur ein marginaler Anteil von 7 Prozent hat sich noch nicht damit beschäftigt und plant bislang auch nicht, dies zu tun. Am seltensten haben sich die Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Millionen bis unter 50 Millionen Euro mit den gesellschaftlichen Auswirkungen der eigenen Unternehmensaktivitäten auseinandergesetzt (15 Prozent).

## Besonders in großen Unternehmen relevant

Auch kleine Unternehmen befassen sich mit den sozialen Folgen ihres wirtschaftlichen Handelns: 70 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 5 Millionen Euro sagen, dass sie sich intensiv mit dem Thema beschäftigen.

## Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen

Antwort auf die Frage: „Haben Sie sich in Ihrem Unternehmen bereits mit den Auswirkungen Ihrer Tätigkeit auf Menschenrechte, Arbeitnehmerbedingungen, Verbraucherschutz, Tierwohl und andere gesellschaftliche und soziale Aspekte auseinandergesetzt?“, in Prozent der Befragten; n = 125



Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

Insbesondere bei den umsatzstärksten befragten Unternehmen ist ein deutliches Bewusstsein ausgeprägt. Alle befragten Entscheider aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro haben sich bereits mit den sozialen und gesellschaftlichen Folgen der wirtschaftlichen Aktivitäten ihrer Organisation befasst: Jeweils 50 Prozent haben sich zumindest ein wenig beziehungsweise sogar intensiv mit diesen Faktoren auseinandergesetzt. Hier spielen Transparenzverpflichtungen wie das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz der Bundesregierung eine große Rolle. Das Gesetz wurde 2017 auf Basis einer gleichlautenden EU-Richtlinie in Deutschland in nationales Recht umgesetzt. Es verpflichtet insbesondere große börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, in

ihrer Berichterstattung auf wesentliche nichtfinanzielle Aspekte ihrer Unternehmenstätigkeit einzugehen.

Um den Anforderungen des geplanten Lieferkettengesetzes gerecht zu werden, müssen sich Unternehmensentscheider mit ihrer sozialen Verantwortung auseinandersetzen – und das über ihre gesamte Lieferkette hinweg. Denn es ist geplant, dass bei Gesetzesverstößen, wie im Falle einer nicht durchgeführten Risikoanalyse oder bei der Missachtung der Dokumentationspflicht, hohe Bußgelder verhängt werden. Bei schwerwiegenden Verfehlungen können Unternehmen sogar bis zu drei Jahre von der Vergabe öffentlicher Aufträge ausgeschlossen werden.

### Arbeitnehmerbelange im Fokus

Aufschluss darüber, auf welche Faktoren sozialer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit Unternehmen Wert legen, gibt die Nachhaltigkeitsstrategie der Organisationen. Die befragten Entscheider nannten in diesem Zusammenhang eine Fülle von sozialen und gesellschaftlichen Themen, die für das eigene Unternehmen strategisch relevant sind. Dies erfolgte in offener Textform. In die finale Auswertung sind die Antworten von 103 Befragten eingeflossen.

In der unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsstrategie steht für die Befragten ein Thema klar im Fokus: Die Mehrheit nannte hier den Klima- und Umweltschutz (61 Prozent). Auch ressourcenschonendes Wirtschaften findet sich unter den drei meistgenannten Themen. Die Befragten beziehen damit den Begriff Nachhaltigkeit vor allem auf die ökologische Dimension ihrer Unternehmensaktivitäten. Das geplante Lieferkettengesetz greift Umweltaspekte mit auf, auch wenn es vorrangig der Durchsetzung sozialer Standards dient: Unternehmen sollen auch ökologische Regularien einhalten, die dem Schutz der Gesundheit der Beschäftigten dienen. Ein Beispiel hierfür ist das Verbot der schädlichen Verunreinigung von Gewässern und Böden.

Unter den sozialen Themen, auf die die Nachhaltigkeitsstrategie der Unternehmen abzielt, stehen Arbeitnehmerbelange mit 51 Prozent an erster Stelle. In diesem Zusammenhang nennen die befragten Entscheider konkrete Beispiele wie die

Zahlung fairer Löhne, den Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmer oder das Ermöglichen einer guten Ausbildung.

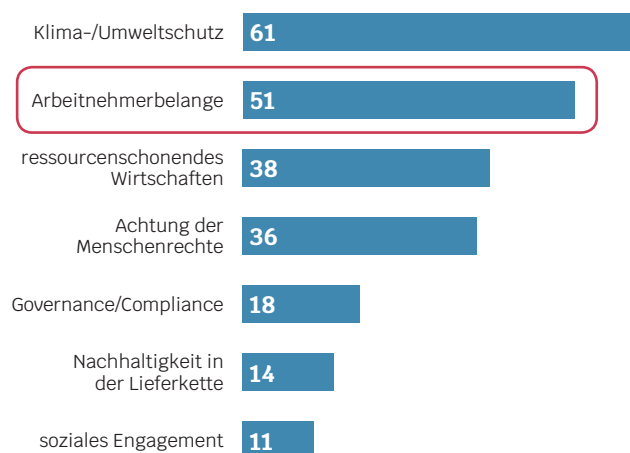
### Menschenrechte durchsetzen

Die Achtung der Menschenrechte, die das geplante Lieferkettengesetz vorrangig adressiert, spielt bereits in der Nachhaltigkeitsstrategie von 36 Prozent der Befragten eine Rolle. Organisationen, die das Thema heute schon strategisch berücksichtigen, sind hinsichtlich der Anforderungen des geplanten Gesetzes bereits gut gewappnet. Auch die ergänzenden Tiefeninterviews mit CSR-Verantwortlichen der Otto Group und von Hugo Boss zeigen, dass das Thema Menschenrechte im Handel und in der Textilindustrie einen hohen Stellenwert hat. Beide Unternehmen haben bereits Maßnahmen ergriffen, durch die die Menschenrechte auch bei ihren Zulieferern durchgesetzt werden sollen.

Das Thema nachhaltige Lieferketten spielt für die befragten Unternehmen aber derzeit eine eher untergeordnete Rolle: Lediglich 14 Prozent der befragten Entscheider sagen, dass Nachhaltigkeit in der Lieferkette für ihr Unternehmen strategisch relevant ist. Für 11 Prozent der Befragten steht soziales Engagement im Fokus der Nachhaltigkeitsaktivität ihres Unternehmens.

### Faire Arbeitsbedingungen schaffen

Antwort auf die Frage: „Welche gesellschaftlichen und sozialen Themen stehen in der Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens im Fokus?“, in Prozent der Befragten; n = 103<sup>1)</sup>



1) quantifizierte offene Angabe, Mehrfachnennungen möglich

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

Knapp jeder fünfte Befragte gibt an, dass Governance beziehungsweise Compliance Teil der unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsstrategie sind. Bei Governance handelt es sich ähnlich wie bei der ökologischen Dimension nur im erweiterten Sinn um einen sozialen Faktor. Im ESG-Kontext beschreibt Governance eine gesetzeskonforme, sozial verantwortungsvolle Unternehmensführung. Einige Befragte betonen in diesem Zusammenhang, dass sich das eigene Unternehmen über die Gesetzestreue hinaus auch an den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs) orientiert.

### Große Unternehmen investieren in Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit und insbesondere soziale Faktoren sind demnach Bestandteile der Unternehmensstrategien der befragten Entscheider, die auch bei Investitionsentscheidungen berücksichtigt werden. Mehr als zwei Drittel der befragten Entscheider geben an, dass das eigene Unternehmen im Kerngeschäft bereits in nachhaltige Projekte investiert hat. 11 Prozent sagen, dass das eigene Unternehmen dies in den kommenden zwei Jahren noch nachholen wird. Gerade einmal 16 Prozent der Befragten erklären, dass das Investieren in nachhaltige Projekte vorerst kein Thema für das eigene Unternehmen ist.

Betrachtet man das Ergebnis in Abhängigkeit vom Jahresumsatz der Unternehmen, werden

grundlegende Unterschiede deutlich: Je größer der Jahresumsatz eines Unternehmens, desto häufiger wurde in der Vergangenheit bereits in nachhaltige Projekte investiert. Eine besondere Rolle spielt nachhaltiges Investieren demnach für Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro: Hier geben 93 Prozent der Befragten an, bereits in nachhaltige Projekte investiert zu haben. Weitere 7 Prozent planen dies zumindest.

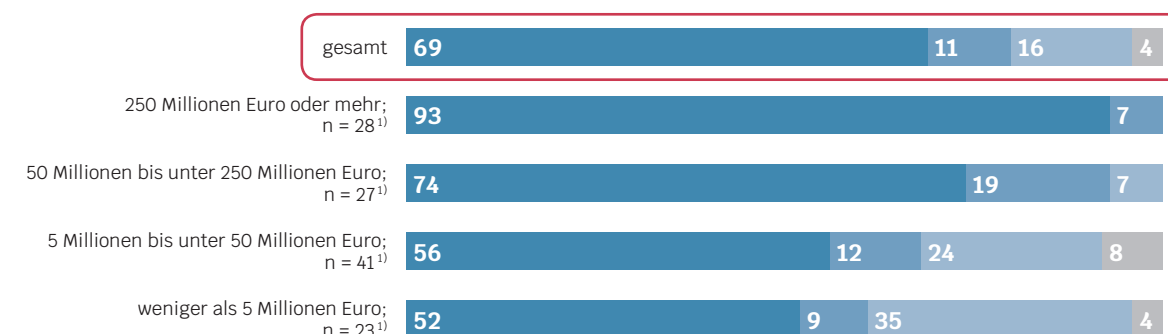
Im Hinblick auf die steigende Bedeutung des Klimaschutzes und den zunehmenden regulatorischen Druck überrascht dieses Ergebnis nicht. Da die EU-weite und nationale Gesetzgebung Unternehmen immer stärker verpflichtet, nachhaltig zu wirtschaften, passen immer mehr Organisationen ihre Geschäftsmodelle an diese neuen Anforderungen an. Die Leitlinie gibt hier das Pariser Klimaabkommen von 2016 vor: Das Ziel ist, den Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur auf deutlich unter 2 Grad Celsius beziehungsweise auf konkret 1,5 Grad Celsius gegenüber dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Dieses Vorhaben zwingt die teilnehmenden Staaten und in einem zweiten Schritt auch Unternehmen dazu, ihre Anstrengungen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion zu intensivieren.

»Wir möchten Zulieferer, die die Menschenrechte wahren. Als mittelständisches Unternehmen gelingt es uns aber vielfach nicht, Audits beim Zulieferer durchzusetzen.«

ein befragter Vorstand

### Nachhaltiges Investieren liegt im Trend

Antwort auf die Frage: „Haben Sie im Kerngeschäft Ihres Unternehmens bereits in nachhaltige Projekte investiert, oder planen Sie dies bis 2023?“; in Prozent der Befragten (nach Jahresumsatz); n = 125



■ Ja, wir haben bereits investiert. ■ Nein, aber wir planen, dies bis 2023 zu tun. ■ Nein, das ist vorerst kein Thema für uns. ■ weiß nicht/keine Angabe

1) Rest zu 125 = keine Angabe

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

# Sozial und nachhaltig finanzieren

Die befragten Entscheider sehen einen Trend hin zur nachhaltigen Unternehmensfinanzierung. An sozialen Faktoren wird dabei kaum eine Organisation vorbeikommen.

Nachhaltige Finanzierungen sind heute häufig an sogenannte ESG-Kriterien geknüpft. Die drei ESG-Faktoren beschreiben, wie ökologisch ein Unternehmen handelt (Environmental), wie sozialverträglich es, beispielsweise im Umgang mit den Beschäftigten, agiert (Social) und ob es sich an geltendes Recht und Compliance-Regelungen hält (Gouvernance). So verpflichten sich Unternehmen zum Beispiel bei an ESG-Kriterien gekoppelten Krediten, bestimmte Ziele zu erreichen, die an Faktoren sozialer Nachhaltigkeit wie die Durchsetzung eines Supplier Code of Conduct oder auch die Durchführung von Sozialaudits bei Lieferanten geknüpft sein können.

Die Ergebnisse zeigen, dass soziale Faktoren bei nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten künftig relevanter werden: Insgesamt 54 Prozent der befragten Entscheider erwarten, dass sich der Stellenwert sozialer Faktoren bei nachhaltigen Finanzierungen bis 2023 (stark) erhöhen wird. Insbesondere die Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro vermuten, dass sich die Relevanz sozialer Faktoren erhöhen wird (61 Prozent). Die Prognosen der Befragten, die die drei übrigen Umsatzkategorien repräsentieren, unterscheiden

sich nur geringfügig voneinander: Dass sich der Stellenwert sozialer Faktoren bei nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten erhöhen wird, erwarten 35 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 5 Millionen Euro, 34 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Millionen bis unter 50 Millionen Euro und 37 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen bis unter 250 Millionen Euro.

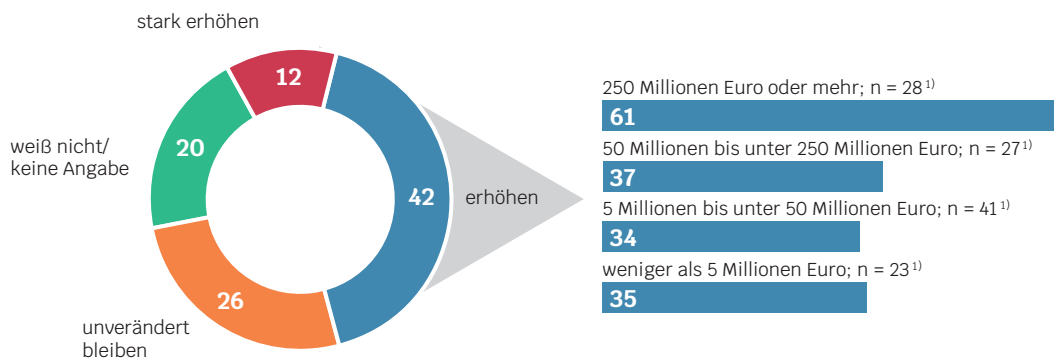
## Soziale Faktoren bleiben relevant

Aber nicht alle Befragten gehen davon aus, dass die Bedeutung von sozialen Faktoren bei nachhaltigen Finanzierungen wachsen wird: Insgesamt erwarten 26 Prozent der Befragten einen unveränderten Stellenwert. Dieser Meinung sind vor allem die Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 5 Millionen Euro (30 Prozent) und die Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen bis unter 250 Millionen Euro (37 Prozent).

Allerdings fällt auf, dass keiner der befragten Entscheider davon ausgeht, dass sich der Stellenwert sozialer Faktoren bis 2023 stark erhöhen wird.

## Soziale Nachhaltigkeit wird in der Unternehmensfinanzierung noch wichtiger

Antwort auf die Frage: „Wie wird sich aus Ihrer Sicht der Stellenwert sozialer Faktoren bei nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten bis 2023 entwickeln?“; in Prozent der Befragten (nach Jahresumsatz); n = 125



1) Rest zu 125 = keine Angabe

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

lenwert sozialer Faktoren bei nachhaltigen Finanzierungen bis 2023 verringern wird. Es ist davon auszugehen, dass bereits in wenigen Jahren – neben der bislang dominierenden ökologischen Dimension – vor allem auch soziale Aspekte im Rahmen von Sustainable Finance eine zunehmende Rolle spielen werden.

### Herausforderung: Definition und Messung von Nachhaltigkeit

Die Berücksichtigung sozialer Aspekte bei nachhaltigen Finanzinstrumenten stellt Unternehmen aber auch vor Herausforderungen. Die befragten Entscheider sehen dabei den administrativen Mehraufwand als größte Herausforderung. Hier müssen die Organisationen eventuell zusätzliche Kapazitäten aufbauen, um soziale Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen kontinuierlich evaluieren und dokumentieren zu können. Dieser Zusatzaufwand ist vor allem in der Anfangszeit der Implementierung nachhaltiger Finanzinstrumente zu erwarten. Es gilt, neue Prozesse zu schaffen und gegebenenfalls branchenspezifische Nachhaltigkeitsstandards umzusetzen.

Das ist auch deshalb nötig, weil viele Unternehmen mit der Nutzung nachhaltiger Finanzinstrumente Neuland betreten. Damit einhergehend, führen die befragten Entscheider an, dass die Definition und die Messung sozialer Nachhaltigkeitskriterien für ihre Unternehmen eine zusätzliche Hürde darstellen.

### Informationsbedarf ist noch groß

Die Antworten der befragten Entscheider zeigen auch, dass hinsichtlich nachhaltiger Unternehmensfinanzierung noch Informationsbe-

### Zugunsten von Transparenz: Messen, Dokumentieren, Kommunizieren

Antwort auf die Frage: „Welche Herausforderungen sehen Sie für Unternehmen bei der Umsetzung sozialer Aspekte bei nachhaltigen Finanzinstrumenten?“



Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

darf besteht. Ein Thema, bei dem Wissenslücken geschlossen werden müssen, ist dabei die EU-Taxonomie: Das Klassifikationssystem soll helfen, EU-weit Wirtschaftsaktivitäten nach ihrer Nachhaltigkeit einzuordnen. Obwohl dieses vorerst große, börsennotierte Unternehmen betrifft, wird es auch für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger, Wissen zu Sustainable Finance aufzubauen.

Nur ein kleiner Teil der Befragten sieht die Kommunikation mit den Stakeholdern des eigenen Unternehmens als schwierige Aufgabe an. Diese Stakeholder – Kunden, Banken, Investoren, Lieferanten und gegebenenfalls Anteilseigner der Unternehmen – wollen über die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen informiert werden. Vergleichsweise selten erwähnen in diesem Zusammenhang die befragten Entscheider das unternehmenseigene Nachhaltigkeitsrating: Die Verbesserung eines durch eine externe Agentur erstellten Nachhaltigkeitsratings ihres Unternehmens sehen nur sehr wenige Befragte als Herausforderung.

### Steigende Finanzierungskosten befürchtet

Bei der Frage nach den finanziellen Folgen der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensfinanzierung gehen die Meinungen der befragten Entscheider auseinander. Als negative Folge erwarten 19 Prozent der Befragten steigende Kreditkosten: Im Fall von an ESG-Kriterien gekoppelten Finanzierungsmitteln ist



**Keiner der befragten Entscheider geht davon aus, dass sich der Stellenwert von sozialen Faktoren bei nachhaltigen Finanzierungen künftig verringern wird.**

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

die Zinsmarge an bestimmte Nachhaltigkeitskriterien geknüpft. Erfüllt ein Unternehmen die im Vorfeld definierten Nachhaltigkeitsziele nicht, steigen die Kreditzinsen. Hier erwarten vor allem die Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Millionen bis unter 50 Millionen Euro höhere Zinskosten (27 Prozent).

Die Befragten befürchten auch bei den Versicherungsprämien negative finanzielle Konsequenzen. Hier erwarten 27 Prozent der befragten Entscheider einen Anstieg der Prämien. Unter den Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Millionen bis unter 50 Millionen Euro rechnet mit 42 Prozent ein relativ großer Anteil mit höheren Versicherungskosten. Ein Grund dafür ist, dass Versicherer immer stärker auf Nachhaltigkeit achten: So wirken sich ESG-Faktoren mittlerweile auch auf die Prämienhöhe bei Warenkreditversicherungen und Kautionsversicherungen aus. Beide Versicherungsarten spielen in der Unternehmensfinanzierung eine wichtige Rolle. Beobachten lassen sich solche Prämiensteigerungen bereits in der Öl- und Gasbranche.

### Einfacher nachhaltige Projekte finanzieren

Eine positive Folge davon, Nachhaltigkeit in der Unternehmensfinanzierung zu berücksichtigen, könnte dagegen die vereinfachte Finanzierung von Nachhaltigkeitsprojekten sein. Hier erwartet knapp ein Viertel der Befragten, dass es in Zukunft unkomplizierter wird, nachhaltige Projekte zu finanzieren. Denn nachhaltige Finanzierungs-

mittel bieten Unternehmen die Möglichkeit, neue Investoren anzuziehen – beispielsweise durch Green Bonds. Gibt ein Unternehmen diese grünen Anleihen aus, muss es nachweisen, dass das Geld für das jeweilige Projekt nachhaltig eingesetzt wird und der Bond zum Klimaschutz beiträgt.

Gerade unter den Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro ist die Erwartung groß, dass durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensfinanzierung Nachhaltigkeitsprojekte einfacher finanziert werden können (32 Prozent).

Dennoch rechnet ein Viertel der Befragten mit keiner der genannten finanziellen Folgen. Dies trifft vor allem auf die befragten Entscheider aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro zu (32 Prozent). Auch unter den Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen bis unter 250 Millionen Euro gibt ein knappes Drittel der Befragten an, mit keiner der genannten Veränderungen zu rechnen (30 Prozent).

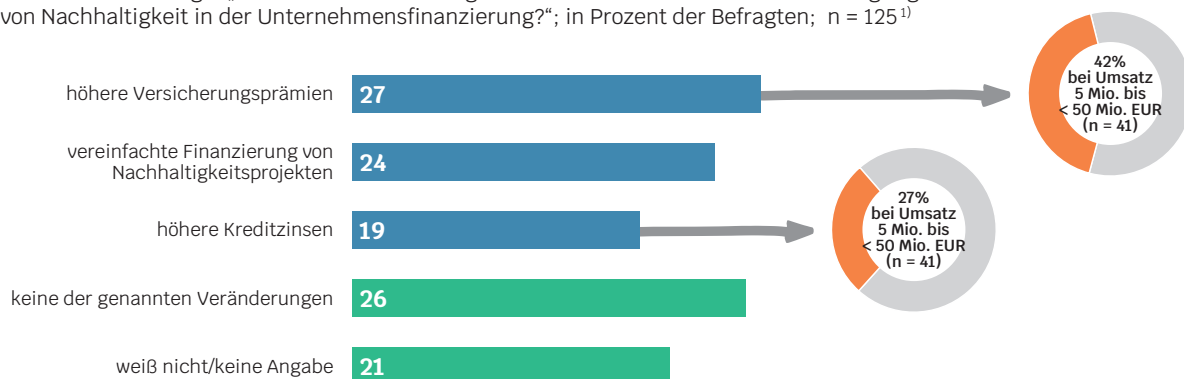
»Der bürokratische Aufwand steigt und steigt. Die Effizienzgewinne, die wir durch neue Technologie machen, werden von immer mehr Bürokratie aufgezehrt«

ein befragter Geschäftsführer

Auffällig ist, dass 21 Prozent der Befragten die Frage nicht beantworten konnten oder wollten. Ein möglicher Grund ist, dass diese befragten Entscheider derzeit noch nicht imstande sind, die potentiellen finanziellen Folgen vorherzusagen, die mit der Berücksichtigung von Nachhal-

### Höhere Kosten versus vereinfachte Projektfinanzierung

Antwort auf die Frage: „Welche finanziellen Folgen erwarten Sie durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensfinanzierung?“, in Prozent der Befragten; n = 125<sup>1)</sup>

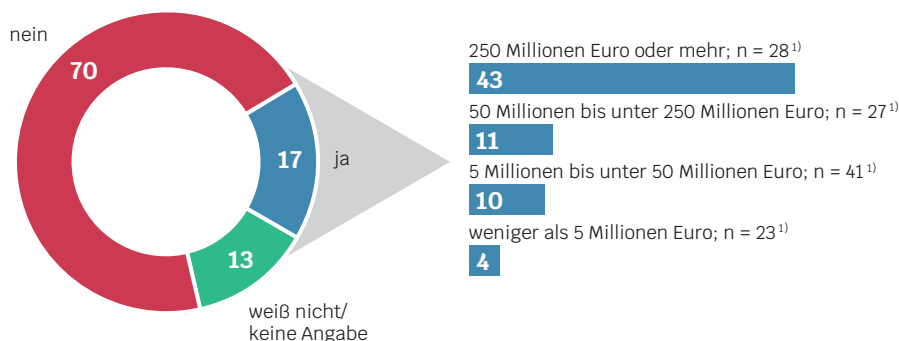


1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

### Banken kommunizieren (noch) selten zu nachhaltigen Finanzierungen

Antwort auf die Frage: „Haben Ihre Banken bezüglich nachhaltiger Finanzierungsmöglichkeiten bereits Kontakt mit Ihnen aufgenommen?“; in Prozent der Befragten (nach Jahresumsatz); n = 125



1) Rest zu 125 = keine Angabe

Quellen: F.A.Z.-Institut, HypoVereinsbank

tigkeit in der Unternehmensfinanzierung einhergehen. Eventuell haben diese Befragten noch einen Informationsbedarf im Bereich der nachhaltigen Finanzierung.

men mit einem Jahresumsatz von unter 5 Millionen Euro von ihrer Bank kontaktiert wurden, stehen immerhin 43 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro diesbezüglich in Kontakt mit ihren Banken.

### Banken derzeit noch zurückhaltend

Für Unternehmen, die nachhaltige Finanzierungsmittel nutzen möchten, ist für gewöhnlich die Hausbank der erste Ansprechpartner. Kreditinstitute stehen ihren Kunden beratend zur Seite, begleiten Transaktionen und teilen ihr Expertenwissen.

Derzeit besteht aber noch überraschend wenig Dialog zwischen den befragten Unternehmen und ihren Banken. Sieben von zehn Befragten sagen, dass ihre Banken bislang noch nicht die Initiative ergriffen haben, sie zum Thema nachhaltige Finanzierungen zu kontaktieren. Gerade im Fall von Unternehmen mit einem niedrigeren Umsatz findet hier noch sehr selten ein Dialog statt: 91 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 50 Millionen Euro geben an, noch nicht von ihrer Bank zu diesem Thema kontaktiert worden zu sein.

Aber: Je höher der Umsatz, desto häufiger wurden die Unternehmen der Befragten bereits von ihren Banken zu nachhaltigen Finanzierungsmöglichkeiten angesprochen. Während gerade einmal 4 Prozent der Befragten aus Unterneh-

### Sustainable Finance wird wichtiger

Es ist zu erwarten, dass das Interesse von Finanzinstituten und Unternehmen an nachhaltigen Finanzierungsmitteln künftig steigen wird. Dies scheint gerade im Hinblick auf die im Sommer 2020 verabschiedete EU-Taxonomie naheliegend. In dieser sind einheitliche Kriterien festgelegt, inwiefern die Tätigkeit einer Organisation als ökologisch nachhaltig einzustufen ist. Das Klassifikationssystem soll nachhaltige Investitionen erleichtern. Gleichzeitig verpflichtet es Unternehmen von öffentlichem Interesse dazu, über die ökologische Dimension ihrer Wirtschaftstätigkeiten zu berichten.

Auch Unternehmen, die nicht an die EU-Taxonomie gebunden sind, können das Klassifikationssystem freiwillig anwenden, um ihre nachhaltigen Projekte unter vereinfachten Bedingungen zu finanzieren. Mit dem stetig steigenden Stellenwert von Nachhaltigkeit ist davon auszugehen, dass nachhaltige Finanzierungsmittel künftig weit verbreitet sein werden. <

# Von Erfahrung profitieren

Hugo Boss führt umfassende Audits durch und baut auf langfristige Beziehungen zu seinen Lieferanten. Auf das geplante Lieferkettengesetz sehe sich das Unternehmen deshalb gut vorbereitet, erklärt Andreas Streubig. Der Leiter Corporate Responsibility & Public Affairs bei Hugo Boss erwartet aber auch Herausforderungen, die dadurch auf deutsche Unternehmen zukommen.

**Herr Streubig, die Nachhaltigkeitsstrategie von Hugo Boss zielt unter anderem darauf ab, negative ökologische Auswirkungen in der Lieferkette stärker zu minimieren. Mit welchen Risiken sehen Sie sich hier konfrontiert?**

Die Analyse des Lebenszyklus oder auch des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks unserer Produkte zeigt, dass ein Großteil der Risiken und der Schadschöpfung mit Blick auf Nachhaltigkeit tatsächlich in der Lieferkette liegt und nicht in unserem eigenen Geschäftsbereich. Die Textillieferkette beginnt dabei in der Entwicklungsphase von Styles und geht als Nächstes über in die Gewinnung der Rohmaterialien, die für die Produktion benötigt

**»Das Gesetz schafft einen einheitlichen ordnungspolitischen Rahmen, legt den deutschen Unternehmen aber auch zusätzliche Verpflichtungen auf.«**

Andreas Streubig

werden. Das Design und die technische Entwicklung entscheiden maßgeblich über die Nachhaltigkeit oder die spätere Recyclingfähigkeit eines Artikels. Dort geht es unter anderem darum, aus welchem Material ein Artikel hergestellt wird und wie die weitere Verarbeitung aussieht. Ein gutes Beispiel ist das Wet Processing: Das ist eine sehr umweltintensive Phase in der Lieferkette, in der mit Chemikalien und häufig unter Zuhilfenahme von Wasser und großen Mengen Energie gefärbt und ausgerüstet wird. Auch dabei kümmern wir uns mit unseren

Lieferanten darum, dass in diesem Arbeitsschritt in Zukunft weniger Schädigung erzeugt wird.

**Sehen Sie sich bereits gut aufgestellt, um den Anforderungen des Lieferkettengesetzes gerecht zu werden?**

Ich glaube grundsätzlich, dass wir dahingehend schon ganz gut aufgestellt sind. Reicht das aus, um sich heute beruhigt schlafen zu legen? Nein, und das kann es auch nicht, weil der Geltungsbereich des zukünftigen Lieferkettengesetzes um ein Vielfaches größer ist. Es geht sowohl um direkte als auch um indirekte Lieferanten, aber auch um sämtliche sonstigen Dienstleister entlang der gesamten Lieferkette, die in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einbezogen sind. Ich kenne zumindest in der Textilbranche kein Unternehmen im deutschen Raum, das sich da entspannt zurücklehnen und sagen könnte: „Wir haben da gar nichts mehr zu tun“.

**Wie werden Sie künftig mit den Anforderungen des geplanten Lieferkettengesetzes im Bereich der Berichtspflicht umgehen?**

Es entsteht in jedem Fall zusätzlicher administrativer Aufwand. Wir veröffentlichen heute bereits einen Geschäftsbericht, einen dedizierten Nachhaltigkeitsbericht und ein Non-Financial-Statement im Rahmen der EU-Direktive zur Berichtspflicht. Jetzt berichten wir noch zusätzlich – so jedenfalls der aktuelle Stand des Gesetzentwurfs – über unseren Umgang mit dem Thema Menschenrechte. Für ein Unternehmen, das wie Hugo Boss mit dieser Art von Berichterstattung Erfahrung hat, ist es vielleicht etwas leichter, sich darauf einzustellen. Ich könnte mir vorstellen, dass die Hürde für Organisationen, die bisher nicht zu umfangreicher Berichterstattung verpflichtet sind, noch ein Stück höher ist. Denn in diesen Unternehmen gibt es diese eingespielten Strukturen und Prozesse eben noch nicht.

**Wie stehen Sie zum neuen Lieferkettengesetz?**

Ich bin persönlich kein Freund von vorauseilender Regulierung. Ich hätte mir gewünscht, dass Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung ausreichen. Es gibt aber leider genug Belege dafür, dass das eben doch nicht der Fall ist. Insofern stehe ich dem Gesetz heute bei allen Zweifeln und allen Fragezeichen, die ich habe, sowohl als Person als auch in meiner institutionellen Rolle bei Hugo Boss in Summe eher positiv als negativ gegenüber. Ich sehe nämlich die Chance, dass





Ein Stofflager in der Hugo-Boss-Fabrik im türkischen Izmir. Dort befindet sich seit 1999 der größte eigene Produktionsstandort des Unternehmens.

es tatsächlich zu einem verbindlichen Regelungsrahmen führt, der dann faire Wettbewerbsbedingungen schafft.

**Wie wird sich das Lieferkettengesetz auf die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auswirken?**

Zunächst einmal: Ich kann nicht für die gesamte deutsche Wirtschaft sprechen. Aber das Gesetz hat die Einschränkung, dass es nur für Unternehmen mit Sitz in Deutschland gelten wird. Für viele der deutschen Marktteilnehmer ist das nicht so – die machen aber alle in nennenswertem Umfang Geschäfte in Deutschland. Das wiederum bringt mich zu meiner Einschätzung, dass das Gesetz – zumindest gefühlt – den deutschen Unternehmen zusätzliche Bürden und Verpflichtungen auferlegt, die andere Marktteilnehmer so nicht haben. Die Ausgangsvoraussetzungen sind also unterschiedlich. Wir haben jetzt erst einmal 10 Kilo mehr in den Schuhen beim Rennen – es kann sein, dass wir am Ende trotzdem als Erste ins Ziel einlaufen.

**Hugo Boss hat einen Lieferantenverhaltenskodex definiert. Was ist die Idee dahinter?**

Dieser Kodex beinhaltet bestimmte Standards, Werte und Normen, die uns im Umgang mit unseren Partnern wichtig sind. Darin sind die



**Andreas Streubig**

ist seit 2017 für Hugo Boss tätig und verantwortet als Senior Vice President den Bereich Global Corporate Responsibility & Public Affairs. Davor war er 20 Jahre bei der Otto Group aktiv, zuletzt in der Verantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens.

Anforderungen festgehalten, die wir – auch gegenüber unseren Lieferanten – nicht verhandeln wollen: keine Kinderarbeit, keine Zwangsarbeit, um nur zwei Beispiele zu nennen. Diese Aspekte sind Teil der vertraglichen Vereinbarungen mit unseren Lieferanten und damit sehr, sehr gut überprüfbar und einforderbar.

**Sie trainieren Ihre Fertigwarenlieferanten anhand dieses Kodexes. Warum?**

Das Training und die gemeinsame Entwicklung sind uns extrem wichtig im Umgang mit unseren Lieferanten. Für hochqualitative Produkte, wie wir sie herstellen und verkaufen wollen, braucht es eine sehr robuste und resiliente

Lieferkette. Deswegen sind uns der Austausch und die Partnerschaft mit unseren Lieferanten sehr wichtig. Wir haben Lieferantenbeziehungen, die in der Regel nicht nur ein oder zwei Jahre andauern, sondern über zehn Jahre deutlich hinausgehen. Wir sind überzeugt davon, dass Stabilität in der Lieferkette ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

**Hugo Boss führt Audits durch, um sicherzustellen, dass die Lieferanten die vereinbarten Standards einhalten. Was tun Sie, falls in einer Überprüfung Missstände aufgedeckt werden?**

Audits sind eine Blitzlichtaufnahme. In einem ein- bis dreitägigen Kontrollbesuch vor Ort wird ein Auditprotokoll abgearbeitet, das im Wesentlichen das Ergebnis unseres Code of Conduct ist. Daraus resultiert ein entsprechender Auditreport, der sehr klar aufzeigt, was dort gefunden wurde. Wenn ein Lieferant unsere Anforderungen nicht zufriedenstellend erfüllt hat, vereinbaren wir im nächsten Schritt einen Korrekturplan, in dem die wesentlichen Aufgaben des Lieferanten festgehalten sind. Und diese Veränderungen werden dann wieder in einem Nachfolgebesuch kontrolliert – manchmal schon nach sechs Monaten, wenn es ein Thema von hoher Brisanz ist. Generell ist das Beenden der Lieferantenbeziehung nur die Ultima Ratio.

**War die Lieferkette von Hugo Boss durch der Coronapandemie beeinträchtigt?**

Ich glaube, es gibt kein Geschäft mit einer stofflichen Wertschöpfung, das in Zeiten der Coronapandemie nicht irgendwie beeinträchtigt wurde – sei es, dass die Verfügbarkeit von Rohstoffen plötzlich in Frage gestellt war, sei es, dass Produktionskapazitäten nicht verfügbar waren, sei es, dass Absatzmärkte plötzlich implodierten, weil alle Läden zu waren. Und so hat die Pandemie natürlich auch auf das Geschäft von Hugo Boss Einfluss gehabt. Auch unsere Lieferkette war betroffen. Wir mussten Produktionslots verschieben und Transportwege ändern. Wir mussten alter-

**Hugo Boss**

ist ein 1924 gegründetes, internationales Mode- und Lifestyleunternehmen mit Sitz in Metzingen. Der Konzern mit weltweit rund 13.800 Mitarbeitern produziert und verkauft Bekleidung, Schuhe und Accessoires im gehobenen Segment. In Lizenz vertreibt Hugo Boss zudem Parfums, Brillen und Uhren. Im Geschäftsjahr 2020 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 1,9 Milliarden Euro.

native Rohmaterialien finden und in den Prozess einschleusen, weil bestimmte Quellen für uns in dem Moment nicht zugänglich waren.

**Sie haben in der Pandemie ein Supplier-Financing-Program ins Leben gerufen.**

**Worum geht es dabei?**

Die Idee hinter dem Supplier-Financing-Program war, den Lieferanten in Zeiten der Covid-19-Pandemie – mit all ihren Unwägbarkeiten und Schwierigkeiten – das finanzielle Überleben zu ermöglichen. Wir wollen den Lieferanten helfen, ihre Finanzierungslücke – zwischen dem Abarbeiten von Aufträgen und dem Rückfluss von Geld – über unsere Partnerbanken zu deutlich besseren Konditionen zu schließen, als sie das hätten selbst tun können. Die Resonanz ist recht gut. Ungefähr 70 unserer Direktlieferanten, also mehr als die Hälfte, haben das Angebot angenommen.

»Für hochqualitative Produkte braucht es eine sehr robuste und resiliente Lieferkette. Deswegen ist uns die Partnerschaft mit unseren Lieferanten sehr wichtig.«

Andreas Streubig

**Nachhaltige Unternehmensfinanzierung wird immer beliebter. Wie beurteilen Sie diesen Trend?**

Entwicklungen wie das Pariser Klimaabkommen oder der Green Deal der EU-Kommission haben aus meiner Sicht dazu beigetragen, dass der Finanzsektor das Thema ESG-Finanzierung deutlich stärker auf die Agenda genommen hat, als das vielleicht vor fünf oder zehn Jahren der Fall war. Man merkt, dass die Marktteilnehmer ihr Know-how deutlich ausgebaut und professionalisiert haben. Für mich ist es ein erfreuliches Zeichen, dass wir heute intensiver über Nachhaltigkeitshemen sprechen, denn es zeigt, dass auch der Finanzsektor die ESG-Themen ernst nimmt und honoriert. Auch in der Bekleidungsbranche gibt es sehr viele Unternehmen, die in den vergangenen Jahren Finanzierungsinstrumente wie Green Loans oder Green Bonds aufgelegt haben. Für Hugo Boss ist es jetzt ein naheliegender Schritt, das Thema Nachhaltigkeit, bei dem wir uns auf einem guten Weg sehen, mit der Finanzierung zu verknüpfen. Wir denken als Unternehmen konstruktiv darüber nach, nachhaltige Finanzierungen in der nächsten Runde von Finanzierungsabschlüssen stärker in unsere Anschlussfinanzierung einzubauen. <

**Das Interview führte Paul Siethoff.**

## IMPRESSUM

---

### **Haftungsausschluss:**

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Juni 2021

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt und Medieninformationen GmbH  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

UniCredit Bank AG  
Arabellastraße 12, 81925 München

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

**Redaktion:** Georg Poltorak, Paul Siethoff

**Gestaltung und Satz:** Christine Lambert

**Lektorat:** Vera Pfeiffer

**Marktforschung:** F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research

**Titelfoto:** Abstract Aerial Art/DigitalVision via Getty Images

## **Ansprechpartner**

UniCredit Bank AG  
Dr. Philipp-Stephan Freber  
Arabellastraße 14  
81925 München  
Telefon: (089) 378-449 79  
E-Mail: philipp-stephan.freber@unicredit.de

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und  
Medieninformationen GmbH  
Jacqueline Preußner  
Frankenallee 71-81  
60327 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91-19 61  
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

