Bundesministerium für Arbeit und Soziales

BRANCHENDIALOG Energiewirtschaft

Wirtschaft & Menschenrechte

Beschaffung verantwortungs-voll gestalten

Prinzipien für die verantwortungsvolle Beschaffung von aluminiumhaltigen Kabeln

Inhalt

- Kontext und Hintergrund
- Aluminium in der Energiewirtschaft
- Bedeutung von verantwortungsvollen Beschaffungspraktiken
- Prinzipien für eine verantwortungsvolle Beschaffung
- Weiterführende Informationen

Kontext und Hintergrund

Branchendialog Energiewirtschaft

BRANCHENDIALOG Energiewirtschaft Wirtschaft & Menschenrechte

Die Achtung der Menschenrechte ist zentral für eine nachhaltige Energieversorgung. Die deutsche Energiewirtschaft bekennt sich im Sinne der Leitprinzipien der Vereinten Nationen (VN) für Wirtschaft und Menschenrechte zu ihrer Verantwortung, Menschenrechte zu achten und unternehmerische Sorgfaltspflichten umzusetzen, wo immer sie geschäftlich tätig ist. Aus diesem Grund haben sich Unternehmen, Verbände, Gewerkschaften, zivilgesellschaftliche Organisationen, das Deutsche Institut für Menschenrechte sowie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in einem Branchendialog zur Achtung der Menschenrechte entlang der globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten der deutschen Energiewirtschaft zusammengeschlossen. Mehr Informationen unter: www.csr-in-deutschland.de

Die vorliegende Publikation wurde im Multi-Stakeholder-Format entwickelt und abgestimmt. Es soll Entscheidungsträger*innen und Verantwortliche für Einkauf, Nachhaltigkeit und Compliance in Unternehmen der deutschen Energiewirtschaft dabei unterstützen, verantwortungsvolle Beschaffungsprozesse und -praktiken im individuellen betrieblichen Kontext zu entwickeln, in Zusammenarbeit mit den relevanten Fachabteilungen und angemessener Beteiligung der Mitbestimmung einzuführen und die Umsetzung zu begleiten.

Die in dieser Publikation beschriebenen Prinzipien und Maßnahmen lassen sich auch auf Unternehmen weiterer Branchen sowie auf die Beschaffung anderer rohstoffhaltiger Warengruppen übertragen.

Als Mitglieder des Branchendialogs arbeiten wir darauf hin, die Prinzipien einer verantwortungsvollen Beschaffung von aluminiumhaltigen Kabeln umzusetzen.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

BRANCHENDIALOG Energiewirtschaft

Wirtschaft & Menschenrechte

Unternehmen der Energiewirtschaft

BayWa r.e.

RWE

TenneT

MVV

uniper

mainova

entega

e.on

VATTENFALL

EWE

EnBW

HAMBURGER ENERGIENETZE

Wirtschaftsverbände

8KU

bdew Energie. Wasser. Leben.

vgbe ENERGY IS US

Gewerkschaften

IGBCE

ver.di

Nichtregierungsorganisationen

Brot für die Welt

Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik

PowerShift

GegenStrömung CounterCurrent

Deutsches Institut für Menschenrechte

Deutsches Institut für Menschenrechte

Ziele der Publikation

Impulse für die Energiewirtschaft in Bezug auf verantwortungsvolle Beschaffung von aluminiumhaltigen Kabeln setzen.

Einen **Beitrag zur Debatte** leisten, wie Risiken in der tieferen Lieferkette, insbesondere beim Abbau von Hochrisiko-Rohstoffen wie Bauxit, durch verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken adressiert werden können.

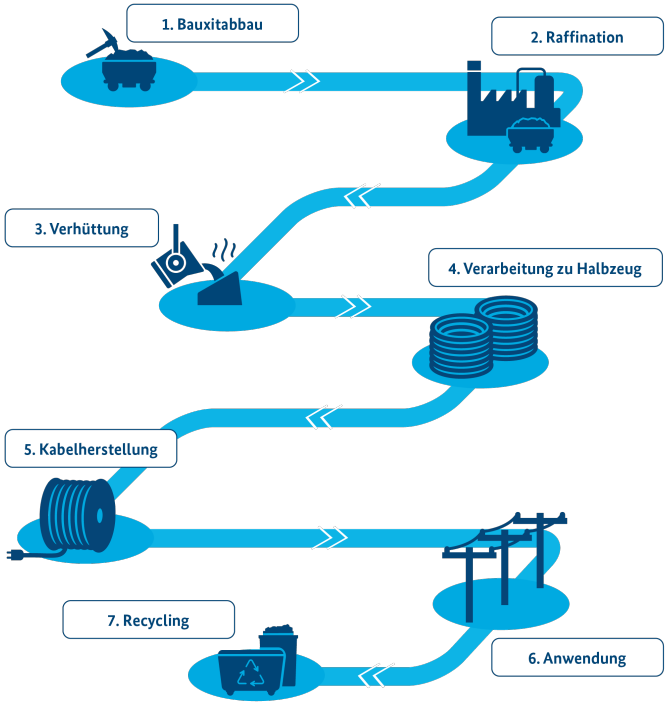
Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Branchendialog Entscheidungsträger*innen in der Energiewirtschaft und verwandten Branchen sowie weiteren Stakeholdern zugänglich machen.

Entwicklung der Publikation

Die vorliegende Veröffentlichung beruht auf Erkenntnissen aus verschiedenen Quellen.

Aluminium in der Energiewirtschaft

Die Wertschöpfungskette von aluminiumhaltigen Kabeln



Adaptiert basierend auf: Branchendialog Energiewirtschaft, Potenzielle menschenrechtliche Risiken entlang der Liefer- und Wertschöpfungsketten, 2023, und WWF, Rohstoffboom zwischen Gewinnen und Verlusten, Deutschlands ökologischer Fußabdruck durch Stahl und Aluminium, 2018

Wesentliche menschenrechtliche Risiken in der tieferen Aluminium-Lieferkette (1/2)

Schwerwiegende menschenrechtliche Risiken in der Aluminium-Lieferkette finden sich vor allem bei der **Gewinnung von Bauxit,** dem Rohstoff für Aluminium. Im Rahmen einer vertieften internen Analyse[1] wurden in Guinea, einem wesentlichen Exportland, negative Auswirkungen unter anderem in folgenden Bereichen ermittelt:

- **Landrechte und Umsiedlung:** Der Erwerb von Land für den Bergbau führt häufig dazu, dass lokale Gemeinschaften zwangsweise umgesiedelt werden. Viele Betroffene erhalten keine oder nur verspätete und unzureichende Entschädigungen.

- **Umwelt und natürliche Lebensgrundlagen:** Der Abbau führt oft zu Bodenschäden, unsachgemäßer Entsorgung von Bauxitrückständen sowie starker Staubbelastung durch steigenden Verkehr. Diese Umweltprobleme gefährden die Lebensgrundlagen der lokalen Bevölkerung – etwa durch geringere landwirtschaftliche Erträge oder sinkende Fischbestände.

[1] Bei Interesse an weiteren Informationen zur vom Branchendialog durchgeführten Risikoanalyse kontaktieren Sie gerne die Geschäftsstelle (Kontakt siehe Impressum).

Wesentliche menschenrechtliche Risiken in der tieferen Aluminium-Lieferkette (2/2)

- **Gesundheit und Sicherheit von lokalen Gemeinden:** Aktivitäten rund um den Bergbau belasten die Gesundheit und Sicherheit der Anwohnenden – etwa durch Lärm, Erschütterungen, Staub und verschmutztes Wasser. Diese Belastungen wirken sich nicht nur in der Nähe der Minen, sondern auch entlang der Transportwege aus und beeinträchtigen das Gemeinschaftsleben sowie den sozialen Zusammenhalt.

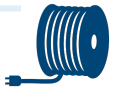
- **Arbeitnehmendenrechte:** Der Bauxitabbau ist durch prekäre Arbeitsbedingungen, eingeschränkte Gewerkschaftsfreiheit und Defizite im Arbeits- und Gesundheitsschutz gekennzeichnet.

Weiterführende Informationen: Branchendialog Energiewirtschaft, Potenzielle menschenrechtliche Risiken entlang der Liefer- und Wertschöpfungsketten, 2023 (S. 24–26).

Aluminium in der Energiewirtschaft

Die Mitgliedsunternehmen im Branchendialog Energiewirtschaft beschaffen je nach Geschäftsmodell verschiedene **aluminiumhaltige Komponenten wie Kabel, Rahmenkonstruktionen für Solaranlagen sowie Verkleidungen, Generatoren und andere Bauteile für Windkraftanlagen**. Diese Komponenten sind zentrale Bausteine der deutschen Energiewende und des Übergangs von fossilen und nuklearen Energiequellen hin zu erneuerbaren Energien beziehungsweise einer effizienteren Energieversorgung.
Mit dem Fortschreiten der Energiewende steigt auch der Bedarf an entsprechender Infrastruktur und relevanten Komponenten – insbesondere Kabel, Solaranlagen und Windräder – und damit verbunden der Aluminiumverbrauch:

Im Jahr 2022 wurde der Bedarf für den geplanten Ausbau im Zeitraum bis 2030 in Deutschland auf rund 1.200.000 t Aluminium für **Solaranlagen** und 100.000 t für **Windkraft** geschätzt.[1]



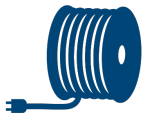
Bei **Aluminium-Stromkabeln** wird angenommen, dass der Bedarf in Europa bis 2050 um mehr als 30 % gegenüber der heutigen Schätzung von rund 300.000 t pro Jahr steigt. Aluminium wird heute in 70 % der Stromübertragungskabel und 90 % der Stromverteilungskabel als Leiter verwendet.[2]

[1] DERA 2022 (Solaranlagen, Windkraft).

[2] Europacable, 2022.

Fokus aluminiumhaltige Kabel

Im Rahmen des Branchendialogs wurde in einem ersten Schritt der **Fokus auf die verantwortungsvolle Beschaffung in der Warengruppe Kabel** gelegt.



- Die Warengruppe zeichnet sich durch eine große Überschneidung der Zulieferer unter den Mitgliedern des Branchendialogs aus. Zudem bestehen in der Regel zwischen dem direkten Zulieferer und dem Ursprung des Rohstoffs weniger Zwischenstufen als bei anderen Komponenten.

- **Weil die Lieferkette vergleichsweise wenige Zwischenstufen hat, können verantwortungsvolle Beschaffungsstrategien und Beschaffungspraktiken einen wichtigen Hebel darstellen, um Sorgfaltsprozesse in der tieferen Lieferkette zu stärken und potenziellen Risiken wirksam vorzubeugen.** Gleichzeitig bietet der gemeinsame Austausch mit Zulieferern im Rahmen des Branchendialogs die Chance, eine breitere Wirkung zu erzielen.

Bedeutung von verantwortungsvollen Beschaffungspraktiken

Verantwortungsvolle Beschaffung von aluminium-haltigen Kabeln (1/3)

Definition „Verantwortungsvolle Beschaffung“:

Die Beschaffung umfasst sämtliche Tätigkeiten, Strategien und Prozesse eines Unternehmens, die darauf abzielen, die Versorgung mit Waren und Dienstleistungen aus unternehmensexternen Quellen sicherzustellen.

Eine **verantwortungsvolle Beschaffung aluminiumhaltiger Kabel** bedeutet, Beschaffungsstrategien, -prozesse und -praktiken so zu gestalten, dass sie zur Achtung der Menschenrechte in der tieferen Aluminium-Lieferkette beitragen und umweltbezogene Risiken reduziert werden, insbesondere bei der Gewinnung von Bauxit.

Unternehmen nutzen ihre Einflussmöglichkeiten, um gemeinsam mit Zulieferern positive Veränderungen in der Aluminium-Lieferkette zu fördern – und vermeiden gleichzeitig Praktiken, die menschenrechtliche Risiken verstärken.

Hebel und Einflussmöglichkeiten für positive Veränderungen gezielt nutzen, z. B. durch Anreize, faire Vertragsbedingungen, partnerschaftliche Zusammenarbeit ...

Praktiken vermeiden, die Risiken verstärken, z. B. durch Kostendruck, Verlagerung von Risiken ...

Verantwortungsvolle Beschaffung von aluminium-haltigen Kabeln (2/3)

Verantwortungsvolle Beschaffung für wirksame Risikoprävention in der Lieferkette

Durch eine verantwortungsvolle Beschaffung entsteht ein unterstützendes Umfeld für Zulieferer und Vorlieferanten, um wirksame Sorgfaltsprozesse in der Lieferkette zu etablieren. Eine verantwortungsvolle Beschaffung leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur Prävention und Milderung von menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken in der Lieferkette. In welchem Maße Unternehmen durch ihre Beschaffung Einfluss auf die Lieferkette und menschenrechtliche sowie umweltbezogene Risiken beim Bauxitabbau nehmen können, **hängt von verschiedenen Faktoren ab,** zum Beispiel:

- Struktur der Lieferkette (etwa, wie viele Zwischenstufen bis zum Rohstoffabbau liegen)
- Geschäfts- bzw. Einkaufsmodell (z. B., ob projektbezogen beschafft wird oder langfristige Lieferbeziehungen bestehen)
- Größe des Auftraggebers und Marktmacht gegenüber Zulieferern
- politische Rahmenbedingungen in Abbauländern (etwa, ob Umwelt- und Sozialstandards gesetzlich geregelt und wirksam durchgesetzt werden und wie hoch das Korruptionsrisiko ist)

Verantwortungsvolle Beschaffung von aluminium-haltigen Kabeln (3/3)

Gemeinsam Verantwortung übernehmen: Einfluss durch Brancheninitiativen stärken

Vor diesem Hintergrund arbeiten die Mitglieder des Branchendialogs Energiewirtschaft an der Umsetzung weiterer Maßnahmen, um **ihren Einfluss durch gemeinsames Handeln zu bündeln.** Dazu gehören gezielte Maßnahmen in Abbauländern sowie ein gemeinsam geführter Dialog mit Zulieferern – mit dem Ziel, die partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Lieferkette zu stärken.

Multi-Stakeholder-Initiativen wie der Branchendialog Energiewirtschaft zeigen, wie Unternehmen gemeinsam mit anderen Akteuren menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken in der tieferen Lieferkette wirksam angehen können. Unternehmen der Branche sind eingeladen, sich zu beteiligen. Auch andere verwandte Sektoren können von den erprobten Ansätzen profitieren und sie als Modell für eigenes Engagement nutzen.

Finanzielle Implikationen einer verantwortungsvollen Beschaffung

Es lässt sich nicht ausschließen, dass einige der in dieser Publikation dargestellten Prinzipien kurzfristig zu höheren Beschaffungskosten führen – insbesondere in preislich regulierten Märkten kann dies eine Herausforderung darstellen. Langfristig tragen diese Prinzipien jedoch dazu bei, die Gesamtkosten zu senken, die Rohstoffverfügbarkeit zu sichern und die Resilienz der Lieferkette zu stärken.

Einkaufspraktiken mit negativem Einfluss auf Risiken in der tieferen Lieferkette (1/3)

Der Branchendialog hat basierend auf Zulieferer-Feedback für die Beschaffung von Kabeln folgende Praktiken identifiziert, die einen Einfluss auf die Fähigkeit von Zulieferern nehmen, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken in der vorgelagerten Lieferkette wirksam zu adressieren. Nachfolgend werden diese in der Branche üblichen Praktiken aus Sicht der Zulieferer skizziert, diese müssen aber im Einzelfall nicht auf alle Mitglieder des Branchendialogs zutreffen.

Beschaffungspraktiken	Erläuterung
Kurzfristige Erhöhung des Auftragsvolumens	Zulieferer großer Energieversorger berichten von Herausforderungen, wenn sich Bestellmengen für aluminiumhaltige Kabel kurzfristig ändern – ohne ausreichende Vorlaufzeit. Die größte Herausforderung ist dann die schnelle Beschaffung des Rohstoffs. Aufgrund der Kurzfristigkeit erfolgt dies oft über Händler und Vorlieferanten, die mit höheren Risiken verbunden sind bzw. nicht ausreichend überprüft werden können.

Einkaufspraktiken mit negativem Einfluss auf Risiken in der tieferen Lieferkette (2/3)

Beschaffungspraktiken	Erläuterung
Es werden keine ausreichenden finanziellen Anreize für den Einsatz von nach Nachhaltigkeitsstandards zertifizierten Rohstoffen gesetzt	Obwohl nach Nachhaltigkeitsstandards zertifizierte Rohstoffe eine gewisse Marktabdeckung haben und verfügbar sind, zeigen sich viele Kunden zurückhaltend gegenüber den damit verbundenen Mehrkosten. Dadurch fehlen Zulieferern Anreize, um zertifiziertes Aluminium zu beschaffen und einzusetzen.
Die Leistung fortschrittlicher Zulieferer wird in der Lieferantenbewertung nicht angemessen berücksichtigt	Zulieferer, die in nachhaltige Geschäftspraktiken investieren, haben es oft schwer, mit Anbietern ohne vergleichbare Standards zu konkurrieren, wenn der Preis das Hauptkriterium bei der Vergabe ist. Das schwächt die Anreize für kontinuierliche Verbesserungen und Investitionen in menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse.

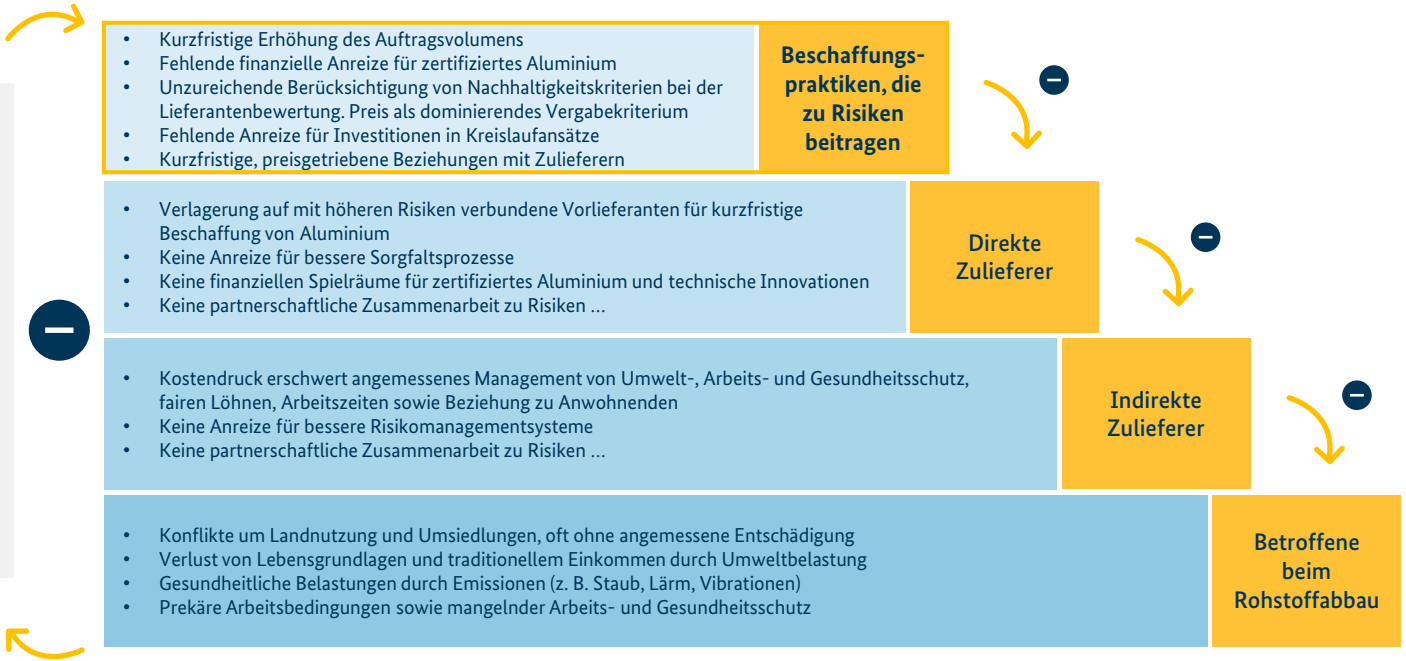
Einkaufspraktiken mit negativem Einfluss auf Risiken in der tieferen Lieferkette (3/3)

Beschaffungspraktiken	Erläuterung
Es fehlen Anreize, um in Kreislaufwirtschaft zu investieren	Möglichkeiten zur Nutzung kreislauffähiger Ansätze und zur Steigerung des Anteils von recyceltem Aluminium in Kabeln werden bislang weder aktiv in der Marktanalyse mit Zulieferern geprüft noch systematisch in strategischen Nachhaltigkeitszielen und Vergabeentscheidungen berücksichtigt. Damit fehlen von Seite der beschaffenden Unternehmen konkrete Anreize, die Zulieferer zur aktiven Beteiligung und zur Investition in Kreislaufansätze motivieren.
Preisgetriebene, projektbezogene Wettbewerbe erschweren Arbeit an kontinuierlicher Verbesserung	Im Projektgeschäft werden Leistungen einzeln und projektbezogen vergeben, statt über langfristige Rahmenverträge. Im Fokus steht bei der Vergabe in der Regel der niedrigste Angebotspreis. Dies erschwert es, dass beschaffende Unternehmen gemeinsam mit Zulieferern an kontinuierlichen Verbesserungen in Bezug auf die Achtung der Menschenrechte in der Lieferkette arbeiten.

Wie Beschaffungspraktiken bei aluminiumhaltigen Kabeln Menschenrechte in der Lieferkette beeinträchtigen können

Geschäftliche Risiken für das beschaffende Unternehmen

- Reputationsrisiken aufgrund fehlender Transparenz und Nichteinhaltung der eigenen Menschenrechtsstandards bei Vorlieferanten
- Lieferengpässe durch Unterbrechung der Lieferkette
- Erhöhte langfristige Kosten



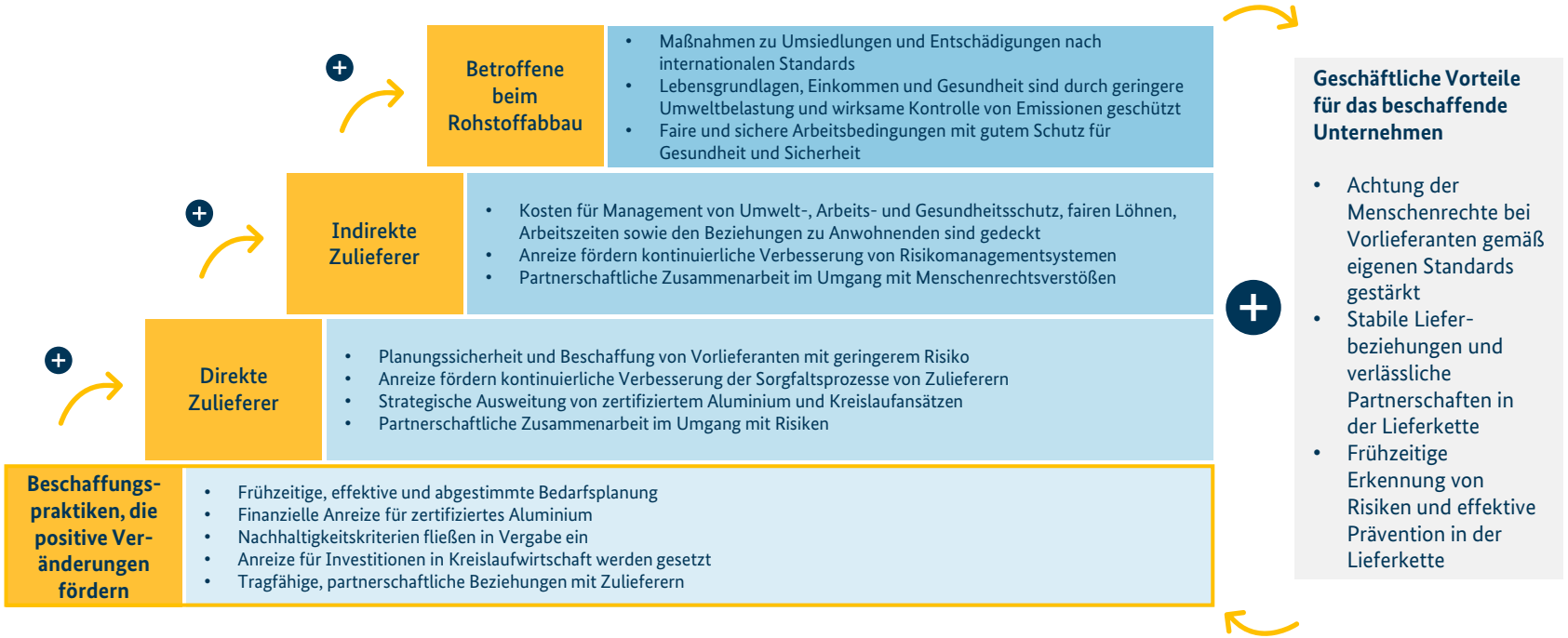
- Kurzfristige Erhöhung des Auftragsvolumens
- Fehlende finanzielle Anreize für zertifiziertes Aluminium
- Unzureichende Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenbewertung. Preis als dominierendes Vergabekriterium
- Fehlende Anreize für Investitionen in Kreislaufansätze
- Kurzfristige, preisgetriebene Beziehungen mit Zulieferern

- Verlagerung auf mit höheren Risiken verbundene Vorlieferanten für kurzfristige Beschaffung von Aluminium
- Keine Anreize für bessere Sorgfaltsprozesse
- Keine finanziellen Spielräume für zertifiziertes Aluminium und technische Innovationen
- Keine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu Risiken ...

- Kostendruck erschwert angemessenes Management von Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz, fairen Löhnen, Arbeitszeiten sowie Beziehung zu Anwohnenden
- Keine Anreize für bessere Risikomanagementsysteme
- Keine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu Risiken ...

- Konflikte um Landnutzung und Umsiedlungen, oft ohne angemessene Entschädigung
- Verlust von Lebensgrundlagen und traditionellem Einkommen durch Umweltbelastung
- Gesundheitliche Belastungen durch Emissionen (z. B. Staub, Lärm, Vibrationen)
- Prekäre Arbeitsbedingungen sowie mangelnder Arbeits- und Gesundheitsschutz

Wie Beschaffungspraktiken bei aluminiumhaltigen Kabeln Menschenrechte in der Lieferkette stärken können



Prinzipien für eine verantwortungsvolle Beschaffung

Prinzipien für eine verantwortungsvolle Beschaffung von aluminiumhaltigen Kabeln

Der idealtypische **Beschaffungsprozess** (siehe Abbildung) von aluminiumhaltigen Kabeln umfasst verschiedene Phasen von der Bedarfsanforderung bis zur möglichen vorzeitigen Beendigung der Geschäftsbeziehung. Diese sind eingebettet in übergeordnete strategische Vorgaben und deren Umsetzung, zum Beispiel durch Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs), Anreize und interne Schulungen.

Für jede Phase des Beschaffungsprozesses werden im Folgenden **Prinzipien für eine verantwortungsvolle Beschaffung** vorgestellt. Die Prinzipien sollten in wirksame und angemessene menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse gemäß OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln integriert sein.

Quelle: adaptiert basierend auf ETI Guide to Buying Responsibly (2017), Common Framework for Responsible Purchasing Practices (2022), Desktop-Recherche und Austausch im Branchendialog zur Beschaffung von aluminiumhaltigen Kabeln

Prinzip 1: Strategische Verankerung einer verantwortungsvollen Beschaffung

Phase: Beschaffungs- und Warengruppenstrategie

Die Beschaffungsstrategie (Warengruppenstrategie) beinhaltet SMARTe Ziele* für die Beschaffung von Komponenten mit Hochrisiko-Rohstoffen, insbesondere Bauxit bzw. Aluminium. Die strategischen Ziele werden durch klare interne Zuständigkeiten und gezielte Schulungen in den relevanten Fachabteilungen verankert, kontinuierlich umgesetzt und nachgehalten.

Warum sind strategische Ziele wichtig?

- Sie ermöglichen eine ganzheitliche Steuerung des Lieferantenportfolios.
- Sie fördern gezielte, wirkungsvolle Initiativen mit messbarem Nutzen statt unkoordinierten Einzelmaßnahmen.
- Sie schaffen Klarheit und Orientierung – intern wie extern gegenüber Zulieferern und anderen Stakeholdern.
- Sie geben eine Leitlinie für Veränderungsprozesse vor und regen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung an.
- Sie fördern Verantwortlichkeit (*Accountability*) und helfen, Budgets und Kapazitäten gezielt einzusetzen.

Hilfestellungen für die Umsetzung

Unternehmen können sich folgende strategische Ziele setzen:

- Integration von Kriterien zum Umgang mit Risiken in der tieferen Lieferkette in Ausschreibungen (Beispiel SMART: *Bis Jahr X sollen Ausschreibungen zu aluminiumhaltigen Kabeln mind. Z % Vergabekriterien zum Umgang mit Risiken in der tieferen Lieferkette enthalten*).
- bevorzugte Auftragsvergabe an Zulieferer mit hohem Reifegrad bzw. fortgeschrittenen Sorgfaltsprozessen in der Aluminium-Lieferkette (unter Einhaltung wettbewerbsrechtlicher Vorgaben).
- strategische Weiterentwicklung des Lieferantenportfolios in Bezug auf Sorgfaltsprozesse in der tieferen Lieferkette sowie gezielte Förderung von Zulieferern mit geringem Reifegrad.
- Umstellung auf nach Nachhaltigkeitsstandards zertifiziertem Aluminium.
- Förderung von Kreislaufansätzen und Aluminium-Recycling.

*SMART steht für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

Prinzip 2: Gezielte Bedarfsformulierung durch frühzeitige Abstimmung

Phase: Beschaffungs- und Warengruppenstrategie

Ein strukturierter Austausch zwischen Fachabteilung und Einkauf bei der Bedarfsformulierung sorgt dafür, dass Markt- und Lieferanteninformationen frühzeitig berücksichtigt und spätere Änderungen im Auftragsvolumen vermieden werden.

Warum sind eine frühzeitige Abstimmung und gezielte Bedarfsformulierung wichtig?

- Frühe Erkenntnisse aus Marktanalysen und Zulieferergesprächen können helfen, Potenziale zur Verbesserung von kreislauffähigen Ansätzen und zur Steigerung des Aluminium-Recyclings gezielt zu identifizieren.
- Ein gezielter Austausch zwischen Fachabteilung und Einkauf ermöglicht es, das *Forecasting* gemeinsam auf Basis von Lernerfahrungen zu verbessern und dass möglichen Auswirkungen kurzfristiger Anpassungen des Auftragsvolumens auf Zulieferer frühzeitig entgegengewirkt werden kann. Dadurch können kurzfristige Engpässe vermieden und das Risiko reduziert werden, Aluminium von risikobehafteten Vorlieferanten beschaffen zu müssen.

Hilfestellungen für die Umsetzung

Folgende Maßnahmen können bei der Umsetzung des Prinzips unterstützen:

- Format für den Austausch zwischen Fachabteilung und Einkauf etablieren.
- Kennzahl zur Messung nachträglicher Änderungen im Auftragsvolumen definieren.
- partnerschaftliche Abstimmung mit Zulieferern, um gemeinsam zu definieren, in welchem Rahmen Schwankungen im Auftragsvolumen akzeptabel und operativ beherrschbar sind.

Prinzip 3: Systematische Lieferantenvorauswahl

Phase: Markterkundung und Präqualifizierung

Im Rahmen der Markterkundung werden Informationen zur Aluminium-Beschaffung durch potenzielle Zulieferer systematisch erfasst. Die Vorauswahl der Zulieferer erfolgt auf Basis dieser Erkenntnisse sowie definierter Anforderungen an den Reifegrad ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse.*

Warum ist eine systematische Lieferantenvorauswahl wichtig?

- Wenn bei der Markterkundung bereits Informationen zur Rückverfolgbarkeit und Transparenz der Aluminium-Beschaffung gesammelt werden, hilft das, menschenrechtliche Risiken frühzeitig zu erkennen.
- Durch definierte Anforderungen an den Reifegrad von Zulieferern in der Vorauswahl wird sichergestellt, dass ausschließlich solche Zulieferer berücksichtigt werden, die grundlegende menschenrechtliche Sorgfaltspflichten in ihrer Lieferkette ernst nehmen und aktiv umsetzen.
- Erfüllt kein Zulieferer den grundlegend geforderten Reifegrad, kann im Rahmen der bestehenden Geschäftsbeziehung gezielt an gemeinsamen Verbesserungsmaßnahmen gearbeitet werden.

Hilfestellungen für die Umsetzung

Im Rahmen des Branchendialogs Energiewirtschaft wurde eine praxisorientierte Toolbox entwickelt, die Unternehmen dabei unterstützt, gezielt Informationen zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse durch Zulieferer zu erhalten und diese anhand eines Reifegradmodells systematisch zu bewerten.

Bei Interesse steht die Geschäftsstelle gerne für weiterführende Informationen zur Verfügung (Kontakt siehe Impressum).

* *Öffentliche Beschaffung:* Anforderungen an menschenrechtliche Sorgfalt müssen sich immer auf den Auftragsgegenstand beziehen. Dabei ist individuell zu prüfen, an welcher Stelle sie in der Vergabe verankert werden – etwa als Eignungskriterium in der Vorauswahl oder als Zuschlagskriterium (siehe Prinzip 4). Weiterführende Leitlinien zur vergaberechtskonformen Umsetzung finden Sie hier.

Prinzip 4: Berücksichtigung des Reifegrads von Zulieferern bei der Vergabe

Phase: Ausschreibung und Vergabe

Vergabeentscheidungen berücksichtigen den Reifegrad der Sorgfaltsprozesse von Zulieferern und insbesondere deren Umgang mit Risiken in der tieferen Lieferkette. Diese Aspekte fließen neben weiteren Kriterien substanziell in die Entscheidungsfindung ein. Abhängig vom Reifegrad werden im Rahmen der Vergabe gemeinsam mit Zulieferern partnerschaftlich Maßnahmen für die Vertragslaufzeit definiert, um Risiken in der tieferen Lieferkette im Sinne einer gemeinsamen Verantwortung gezielt zu adressieren.

Warum ist die Berücksichtigung des Reifegrades wichtig?

- Die Berücksichtigung menschenrechtlicher Sorgfalt in Vergabeentscheidungen macht sie zu einem festen Bestandteil wirtschaftlicher Entscheidungen und setzt gezielte Anreize für Zulieferer, ihre Prozesse dahingehend auszurichten.
- Eine frühzeitige Bewertung der Sorgfaltsprozesse von Zulieferern hilft, menschenrechtliche und Reputationsrisiken zu vermeiden.
- Ein partnerschaftlicher Ansatz bedeutet, Risiken im Sinne einer gemeinsamen Verantwortung zu adressieren, statt sie an Zulieferer auszulagern. Dadurch entstehen langfristige Beziehungen zu Zulieferern, die bereit sind, sich weiterzuentwickeln und aktiv an der verantwortungsvollen Gestaltung der Lieferkette mitzuwirken.

Hilfestellungen für die Umsetzung

Siehe vorherige Box: Die vom Branchendialog Energiewirtschaft entwickelte Toolbox bietet sowohl eine fundierte Orientierung für die Festlegung von Auswahlkriterien im Ausschreibungsprozess als auch Unterstützung beim Aufbau eines übergeordneten Lieferantenprofils, das den gesamten Beschaffungsprozess strukturiert begleitet.

Bei Interesse steht die Geschäftsstelle gerne für weiterführende Informationen zur Verfügung (Kontakt siehe Impressum).

* *Öffentliche Beschaffung:* Anforderungen an menschenrechtliche Sorgfalt müssen sich immer auf den Auftragsgegenstand beziehen. Weiterführende Leitlinien zur vergaberechtskonformen Umsetzung finden Sie hier.

Prinzip 5: Verantwortungsvolle Vertragsgestaltung

Phase: Verhandlung und Vertragsabschluss

Auftraggeber und direkte Zulieferer übernehmen gemeinsam vertraglich Verantwortung für Menschenrechte und Umweltstandards in der tieferen Lieferkette. Beide verpflichten sich vertraglich zur Umsetzung von angemessenen Sorgfaltsprozessen und verantwortungsvollen Beschaffungspraktiken, um die Achtung der Menschenrechte in der tieferen Lieferkette zu fördern.

Warum ist eine verantwortungsvolle Vertragsgestaltung wichtig?

- Verträge bilden die Grundlage für eine verlässliche Geschäftsbeziehung und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Zulieferer. Die Verpflichtung auf eine gemeinsame Verantwortung fördert Transparenz, Vertrauen und kontinuierliche Verbesserung.
- Durch die Vertragsgestaltung kann sichergestellt werden, dass Risiken und Kosten – etwa bei Stornierungen, Lagerkosten, Materialpreisschwankungen oder Zahlungsbedingungen – ausgewogen und nachvollziehbar verteilt sind.
- Die Vertragsverhandlung ermöglicht es, basierend auf dem Reifegrad des Zulieferers, konkrete Verbesserungsmaßnahmen sowie Mechanismen zur Überprüfung ihrer Umsetzung festzulegen. Gleichzeitig können Prozesse zum Umgang mit konkreten Vorfällen und Abhilfe bzw. Wiedergutmachung definiert werden.

Hilfestellungen für die Umsetzung

Das Responsible Contracting Project (RCP) stellt Unternehmen Vorlagen für Vertragsklauseln zur Verfügung, um gemeinsame Verantwortung für Menschenrechte und Umweltstandards in Lieferketten vertraglich zu verankern. Enthalten sind unter anderem Klauseln, die beide Vertragsparteien zur gemeinsamen Abhilfe verpflichten – etwa wenn der Auftraggeber durch seine Beschaffungspraktiken zu negativen Auswirkungen in der Lieferkette beiträgt. Die Vorlagen sind flexibel nutzbar und können an individuelle Anforderungen angepasst werden.

Prinzip 6: Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Lieferkette

Phase: Lieferantenmanagement, Capacity-Building und Monitoring

Der Reifegrad von Zulieferern und die Umsetzung der Sorgfaltsprozesse durch Zulieferer werden kontinuierlich im Rahmen der Geschäftsbeziehung überprüft. Zulieferer mit weniger ausgereiften Sorgfaltsprozessen werden in angemessener Weise durch finanzielle und kapazitätsbildende Maßnahmen bei deren Verbesserung unterstützt.

Warum ist eine Zusammenarbeit in der Lieferkette wichtig?

- Die kontinuierliche Überprüfung des Reifegrads und der Sorgfaltsprozesse von Zulieferern stellt sicher, dass vereinbarte Anforderungen kontinuierlich erfüllt und weiterentwickelt werden. Die Unterstützung von Zulieferern mit geringem Reifegrad fördert die schrittweise Verbesserung ihrer Sorgfaltsprozesse.
- Partnerschaftliche Kooperationen ermöglichen es, den gemeinsamen Einfluss auf Vorlieferanten zu stärken und konkrete Fortschritte in der vorgelagerten Lieferkette anzustoßen. Gleichzeitig können beide Seiten gemeinsam in Kreislaufansätze und die Verbesserung des Aluminium-Recyclings investieren.
- Anreize wie höheres Auftragsvolumen, langfristige Verträge oder verbesserte Zahlungsbedingungen können gezielt eingesetzt werden, um die Umsetzung von Sorgfaltsprozessen durch Zulieferer zu fördern.

Hilfestellungen für die Umsetzung

Strategische Ziele zur Weiterentwicklung des Lieferantenportfolios im Hinblick auf Sorgfaltsprozesse in der tieferen Lieferkette sollten durch geeignete KPIs messbar gemacht und regelmäßig überprüft werden (Beispiele für KPIs: *X % des Portfolios weisen eine signifikante Verbesserung des Reifegrads bis Jahr Y auf; Umsetzung von X Kooperationsprojekten mit Zulieferern mit fortgeschrittenem Reifegrad*).

Supplier Performance Reviews können genutzt werden, um Fortschritte bei der Umsetzung von Sorgfaltsprozessen gemeinsam zu reflektieren, Anpassungen vorzunehmen und neue Ziele zu definieren.

Prinzip 7: Verantwortungsvoller Rückzug aus Geschäftsbeziehungen

Phase: vorzeitige Beendigung der Geschäftsbeziehung

Die vorzeitige Beendigung der Geschäftsbeziehung aufgrund negativer menschenrechtlicher Auswirkungen in der tieferen Lieferkette sollte nur als letztes Mittel erfolgen – wenn Abhilfemaßnahmen gescheitert sind, nicht umsetzbar erscheinen oder besonders schwerwiegende Verstöße vorliegen. Sollte es zu einer vorzeitigen Beendigung kommen, auch aus kommerziellen Gründen, wird der Rückzug verantwortungsvoll gestaltet.

Warum ist ein verantwortungsvoller Rückzug wichtig?

- Die eigenen Beschaffungspraktiken können zu menschenrechtlichen Auswirkungen in der Lieferkette beitragen. In diesem Fall ist der Auftraggeber verpflichtet, gemeinsam mit dem Zulieferer Abhilfe zu schaffen und gegebenenfalls Wiedergutmachung zu leisten.
- Sorgfaltspflichten gelten auch im Falle der Beendigung einer Geschäftsbeziehung, da dieser Schritt neue Risiken für Betroffene mit sich bringen kann. Im Sinne eines verantwortungsvollen Rückzugs sollten diese frühzeitig erkannt und bei Bedarf durch geeignete Übergangsmaßnahmen vermieden oder gemildert werden.
- Der Abbruch von Geschäftsbeziehungen beendet menschenrechtliche Auswirkungen nicht zwangsläufig. Vorrang sollte daher die Befähigung des Zulieferers haben.

Hilfestellungen für die Umsetzung

Für einen verantwortungsvollen Rückzug – sei es aus menschenrechtlichen oder kommerziellen Gründen – kann eine interne Richtlinie hilfreich sein. Diese sollte den Ablauf, Zuständigkeiten sowie Maßnahmen vor, während und nach dem Rückzug klar definieren. Eine ergänzende Checkliste unterstützt die praktische Umsetzung. In der Regel sollte gelten, dass die dem Zulieferer gewährte Vorankündigungsfrist im Verhältnis zum eigenen Auftragsanteil an dessen Gesamtkapazität steht.

Auch nach der Beendigung einer Geschäftsbeziehung bestehen weiterhin Sorgfaltspflichten, sofern negative Auswirkungen auftreten, zu denen das beschaffende Unternehmen im Rahmen der früheren Geschäftsbeziehung beigetragen hat.

Erste Schritte bei der Umsetzung

Lernerfahrungen aus dem Branchendialog

Im Rahmen des Branchendialogs wurde ein schrittweises Vorgehen zur Umsetzung der Prinzipien erarbeitet. Dieses Vorgehen wurde durch begleitend entwickelte Instrumente unterstützt. Die folgende Übersicht zeigt die einzelnen Schritte sowie die jeweils angestrebten Ergebnisse und dazugehörigen Instrumente. Bei Interesse an den Instrumenten und einer Mitgliedschaft im Branchendialog steht die Geschäftsstelle für weiterführende Informationen gerne zur Verfügung (Kontakt siehe Impressum).

Schritt	Ergebnis	Ansatz	Unterstützendes Instrument
1. Übersicht über Beschaffungsprozess und Beschaffungspraktiken schaffen	Gesamtüberblick über alle Phasen des Beschaffungsprozesses inkl. geltender interner Richtlinien, Beschaffungspraktiken und Zuständigkeiten	• Phasen des Beschaffungsprozesses sowie geltende interne Richtlinien, Praktiken und Zuständigkeiten unter Einbindung relevanter Fachbereiche systematisch erfassen und dokumentieren • Abteilungsübergreifenden Prozess anstoßen	„Mapping Tool“ für Abbildung des eigenen Beschaffungsprozesses und der darunterliegenden Praktiken
2. Zusammenhänge zwischen Beschaffungs-praktiken und Risiken erkennen	Identifizierte Wirkungszusammenhänge zwischen Risiken in der tieferen Lieferkette und eigenem Handeln; erste Ansätze für Verbesserungen entlang des Beschaffungsprozesses	• Hypothesen über Zusammenhang zwischen Risiken und eigenen Praktiken unter Einbindung relevanter Fachabteilungen ableiten • Mit Feedback von Zulieferern und ggfs. weiteren Stakeholdern plausibilisieren	„Supplier Engagement“-Tool für Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Beschaffungspraktiken
3. Individuellen Maßnahmenplan entwickeln und umsetzen	Gestärktes internes und externes Bewusstsein für die Rolle verantwortungsvoller Beschaffungspraktiken; Umsetzung wirkungsvoller Maßnahmen mit partnerschaftlichem Ansatz	• Abteilungsübergreifendes Format, um Ergebnisse zusammenzutragen und zu analysieren • Maßnahmenplan entwickeln mit definierten Zuständigkeiten, realistischen Zeitrahmen, Meilensteinen sowie regelmäßiger Überprüfung und Weiterentwicklung	„Toolbox“ für Erarbeitung eines Lieferantenprofils inkl. Reifegradeinschätzung

Weiterführende Informationen

Weiterführende Informationen und Ressourcen

Bei der Entwicklung dieser Publikation wurden **bestehende Leitfäden und Rahmenwerke aus anderen Branchen** berücksichtigt:

- Ethical Trading Initiative, Guide to Buying Responsibly (2017)
- Common Framework for Responsible Purchasing Practices (2022)
- Purchasing Practices HRDD Framework for the Garment and Footwear Industry (2025)
- Electronicswatch, Guidance for Public Buyers (Website, 2025)

Folgende **weiterführende Ressourcen** können die Umsetzung unterstützen:

- Textilbündnis, Leitfaden „Responsible Exit – Geschäftsbeziehungen verantwortungsvoll beenden“ (2021)
- Ethical Trading Initiative, Responsible Purchasing Practices Resource Hub (2025)
- UN Global Compact, Decent Work Toolkit for Sustainable Procurement (2025)

Impressum

Herausgeber:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
Referat VI b 3 „CSR – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“
11017 Berlin

E-Mail: info@csr-in-deutschland.de

Stand: Dezember 2025

Redaktion: Anneke Bremer (respons), Gwendolyn Remmert und Lars Stetter (Geschäftsstelle NAP-Branchendialoge/GIZ)
Gestaltung: Scholz & Friends Reputation

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung.