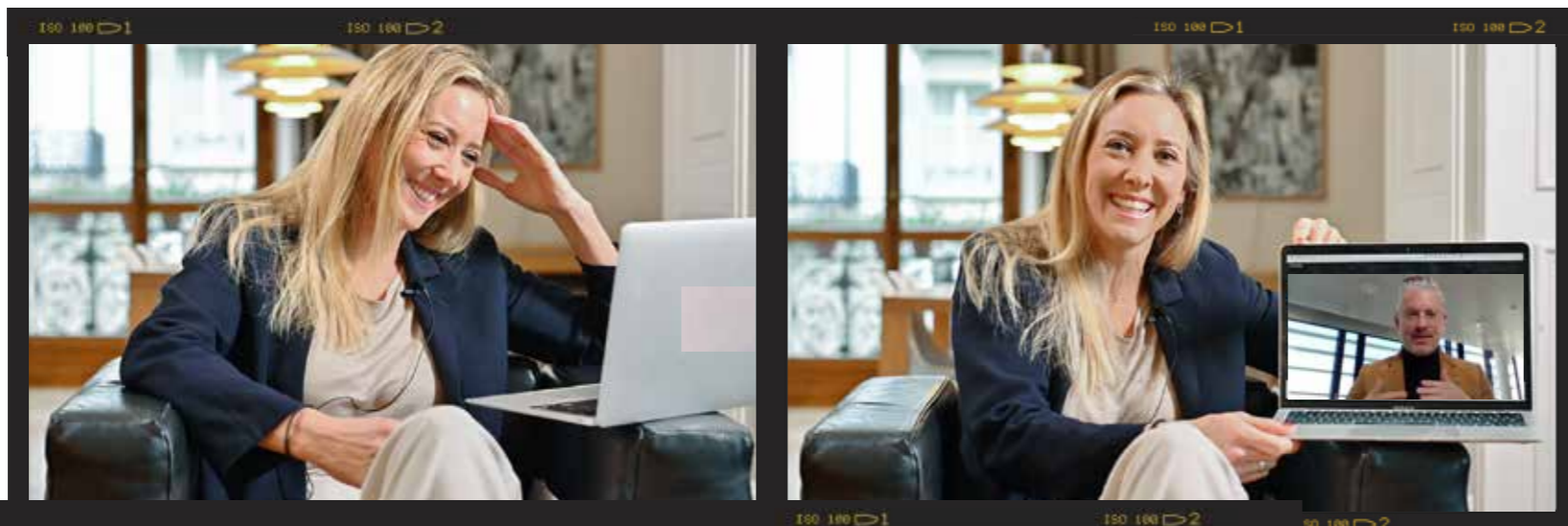


Engagierte Expertin:

Prof. Dr. Dorothee Baumann-Pauly forscht und lehrt im Bereich Human Rights. Sie wirbt dafür, wissenschaftliches Know-how bei der Entwicklung universeller Standards verstärkt zu nutzen.



Integrierte Nachhaltigkeit: Marco Philippi setzt sich dafür ein, ESG als integrales Entscheidungskriterium in allen Köpfen und Prozessen bei Audi zu verankern.

„Gemeinsam stark für Menschenrechte“

Lieferketten im Automobilsektor sind hoch komplex. Wie kann ein Unternehmen wie Audi zur Achtung der Menschenrechte beitragen – und zwar in allen Phasen des Fahrzeuglebenszyklus? Welche Herausforderungen und Fortschritte gibt es? Im Gespräch beleuchten Prof. Dr. Dorothee Baumann-Pauly, Direktorin des Geneva Center for Business and Human Rights, und Marco Philippi, Leiter der Audi Beschaffungsstrategie, aktuelle Lösungsmodelle zur Sorgfaltspflicht – von Rohstoff bis Recycling, von KI-gestütztem Monitoring bis Supplier Diversity.

Im Juni 2021 hat der Deutsche Bundestag das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz beschlossen, es gilt ab dem 1. Januar 2023 für Unternehmen mit mindestens 3.000 Beschäftigten. Was ändert es?

Dorothee Baumann-Pauly: Das Gesetz in Deutschland ist erst mal sehr begrüßenswert, denn es erhöht die Aufmerksamkeit von Unternehmen für dieses Thema – so hoch auf der Agenda waren Menschenrechte in der Lieferkette wohl noch nie. Andererseits bleiben viele Fragen zur Umsetzung offen. Zum Beispiel betrifft das Gesetz nur die direkten Lieferant_innen eines Unternehmens, doch oftmals liegen die größten Risiken viel tiefer in der Lieferkette. Außerdem sehe ich die Gefahr, dass die Sorgfaltspflichten, die aus dieser Gesetzgebung entstehen, komplett in die Rechtsabteilung von Unternehmen verschoben werden. Dabei sollten sie im Kerngeschäft, also in den direkt betroffenen Bereichen und Abteilungen, verankert sein und von Unternehmen als Chance wahrgenommen werden, mehr Verantwortung für die gesamte Lieferkette zu übernehmen.

Wie steht Audi zu diesem Gesetz?

Marco Philippi: Dass nun ein verbindlicher rechtlicher Rahmen festgelegt wurde, begrüßen wir ausdrücklich. Das Gesetz ist aus den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen hervorgegangen, an denen wir unsere Arbeit schon zuvor verstärkt ausgerichtet haben – es war also keine Überraschung für uns. Aktuell prüfen wir, welche Sorgfaltspflichten wir bereits erfüllen und wo wir noch nachjustieren müssen. Auch im Rahmen des Branchendialogs der Bundesregierung, der aus dem Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte entstanden ist, haben wir bereits konstruktiv und im Multi-Stakeholder-Ansatz Aspekte der praktischen Umsetzung diskutiert. Aber ja, es bleiben Fragen offen.

LkSG in Kürze

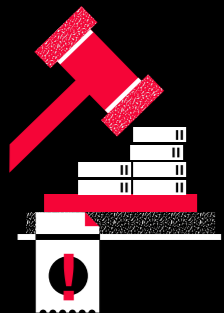
Das neue Lieferketten-sorgfaltspflichtengesetz im Überblick



Es gilt
ab 1. Januar 2023 für in Deutschland ansässige Unternehmen ab 3.000 Beschäftigten; ab 2024 für Unternehmen ab 1.000 Beschäftigten.



Es regelt
die Einhaltung von menschenrechtsbezogenen und umweltbezogenen Pflichten in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette sowie im eigenen Geschäftsbereich.



Es bestraft
Verstöße mit Zwangs- und Bußgeldern (bis zu 2 Prozent des Konzern-Jahresumsatzes) sowie Ausschluss von öffentlichen Vergaben.

Prof. Dr. Dorothee Baumann-Pauly, geboren in Göppingen, lehrt am Institute of Management der Universität Genf und ist Direktorin des Geneva Center for Business and Human Rights. Sie forscht, lehrt und publiziert seit vielen Jahren in den Bereichen Business Ethics, Corporate Social Responsibility, Global Governance und Multi-Stakeholder-Initiativen. Außerdem ist sie Research Director am NYU Stern Center for Business and Human Rights.



Können Sie kurz erläutern, welche?

Philippi: Es ist noch unklar, anhand welcher Kriterien die zuständige Behörde die Einhaltung vereinzelter gesetzlicher Vorgaben prüfen wird. Um den Punkt von Frau Prof. Baumann-Pauly aufzugreifen: Die Implementierung weiterer Vorgaben verbleibt bei uns nicht allein bei Compliance und der Rechtsabteilung. Bei Audi liegt die operative Umsetzung in den Fachbereichen, zum Beispiel hier in der Beschaffung. Unsere Rechtsabteilung dient uns als Sparringspartner. Was den Fokus des Gesetzes auf die direkten Lieferant_innen anbelangt: Es ist richtig, dass die schwerwiegendsten Risiken vor allem in den tieferen Lieferketten entstehen. Um uns auch dort gemeinsam für Menschenrechte starkzumachen, steigen wir bereits heute nach Risikohöhe priorisiert tiefer ein, etwa durch Transparenzprojekte und die gezielte Zusammenarbeit in Initiativen mit verschiedenen Stakeholdern. Aber auch bei unseren über 14.000 direkten Zulieferfirmen sind wir nicht ohne Risiko. Hier haben wir auf Basis unseres Vertragsverhältnisses ein deutlich höheres Einflussvermögen. Das passiert über verschiedene Ansätze, wie die vertragliche Verankerung von Verpflichtungen auch zum Thema Menschenrechte in Form des Code of Conduct für Geschäftspartner der Volkswagen Group oder durch unser Audi Nachhaltigkeitsrating. Nur bei positivem Ergebnis ist eine Geschäftsbeziehung mit Audi möglich.

Frau Prof. Baumann-Pauly, Sie forschen seit Langem zu Menschenrechten entlang der Lieferkette. Was sind aus Ihrer Sicht die dringendsten Herausforderungen für Unternehmen wie Audi?

Baumann-Pauly: Ein Hauptproblem ist, dass global operierende Unternehmen es mancherorts mit Nationalstaaten zu tun haben, in denen Rechtsstaatlichkeit kaum gewährleistet werden kann. Diese Lücke gilt es zu schließen – vor allem bei den indirekten Zulieferunternehmen, die Rohstoffe vor Ort abbauen. Im Automobilssektor gilt dies vor allem

für die Grundstoffe, die zur Batterieherstellung für Elektroautos gebraucht werden, also Nickel, Lithium, Kupfer und Kobalt. Ich habe mich intensiv mit Kobalt beschäftigt, das zurzeit zu mehr als zwei Dritteln aus der Demokratischen Republik Kongo kommt. Dort herrschen sehr schwierige Bedingungen: große Armut, hohe Korruption, regionale Konflikte, zahlreiche Regulierungslücken. Im Kleinbergbau, der rund 30 Prozent der Produktion im Kongo ausmacht, graben Minenarbeitende mit Händen oder sehr einfachen Werkzeugen tiefe Tunnel, um an das Kobalt zu kommen. Diese Tunnel stürzen oft ein. Teilweise helfen auch Kinder beim Abbau mit. Solche gravierenden Probleme kann niemand allein lösen. Wenn also Unternehmen von dort Rohstoffe beziehen, müssen sie sich gemeinsam engagieren und mit zivilgesellschaftlichen Akteur_innen universelle Standards entwickeln. Einen solchen Standard erarbeiten wir zurzeit im Rahmen der Cobalt Action Partnership, die wiederum eine Initiative der von Audi mitgegründeten Global Battery Alliance (GBA) ist. Hier geht es um klare, verbindliche Regeln für den Kobalt-Kleinbergbau im Kongo. Solche Regeln schaffen mehr Sicherheit – auch für Investor_innen und Kund_innen.

Läge nicht eine Lösung darin, problematische Rohstoffe einfach zu ersetzen?

Baumann-Pauly: Mittelfristig lassen sich sicher nicht alle Rohstoffe mit problematischem Abbaubehintergrund ersetzen, man verlagert so nur die Probleme. Für die nächsten zehn Jahre, denke ich, sind Lithium-Ionen-Batterien und deren Bestandteile sicherlich der Schlüssel zur Elektromobilität. Wir sollten das so annehmen und auch die Chance sehen, die sich daraus beispielsweise für die sozioökonomische Entwicklung von Ländern wie etwa dem Kongo er-

gibt. Es gilt vor allem, transparentere Indikatoren für Investor_innen zu schaffen – zum Beispiel sollte bei den Partnerschaften von Unternehmen und Zulieferfirmen die Frage des Vertrauensverhältnisses eine wichtigere Rolle spielen. Bei der Erarbeitung passgenauer Metriken kann die Wissenschaft einen wichtigen Beitrag leisten.



Marco Philippi, geboren in München, ist studierter MBA und Diplom-Betriebswirt (FH) und arbeitet seit 2004 in diversen Funktionen im Volkswagen Konzern. Seit 2019 verantwortet er als Leiter der Beschaffungsstrategie in Ingolstadt die Nachhaltigkeit in der Lieferkette sowie das Innovationsmanagement mit Lieferant_innen.

Welchen Weg schlagen Sie vor, um maximale Menschenrechtssorgfalt in der Lieferkette zu erreichen?

Baumann-Pauly: Einen partnerschaftlichen Dialog mit allen Stakeholdern. Wenn die Beziehung zwischen Hersteller und Zulieferfirmen eng ist, gibt es viel mehr Handhabe für einvernehmliche Lösungen. Und ja: Vertrauen spielt eine große Rolle. Hier haben

Automobilunternehmen einen großen Vorteil, da sie anders als in anderen Industrien zumeist langjährige Beziehungen zu ihren Lieferant_innen haben. Wenn sie diese gezielt nutzen und an einem Strang ziehen, können sie weit mehr erreichen als durch polarisierte Debatten mit Verbänden und NGOs.

Philippi: Ich denke, alle Stakeholder entwickeln sich hier weiter. Den Hebel, der sich uns als Unternehmen für die Integration von ESG-Kriterien entlang der Lieferkette bietet, haben wir erkannt und werden ihn verstärkt nutzen. ESG ist Teil unserer Unternehmensstrategie und somit Bestandteil all unserer Produkte und Dienstleistungen. Schon heute haben wir zahlreiche Expert_innen im Konzern, die sich ausschließlich um das Thema Nachhaltigkeit in der Lieferkette kümmern. Darauf bauen wir auf. Ziel ist es, ESG als integrales Entscheidungskriterium in allen Köpfen und Prozessen zu verankern.

Herr Philippi, was tut Audi konkret, damit Menschenrechte auch in den Rohstofflieferketten eingehalten werden?

Philippi: Rohstoffe sind für die Automobilindustrie von großer Bedeutung. Wir verbauen salopp formuliert fast das halbe Periodensystem in unseren Fahrzeugen. Deshalb ist die Priorisierung nach Risikohöhe die effizienteste Vorgehensweise. Dafür haben wir über die Initiative „Drive Sustainability“ eine objektive Analyse erstellt, die zeigt, welche Rohstoffe in welchen Verarbeitungsbereichen die höchsten Menschenrechtsrisiken in sich bergen. Auf dieser Basis haben wir im Volkswagen Konzern 16 Rohstoffe priorisiert und eine klare Systematik aufgebaut, wie wir diese im Konzernverbund bearbeiten. Die Maßnahmen unterscheiden sich je nach Rohstoff.



Besonders intensiv befasst sich **Prof. Dr. Dorothee Baumann-Pauly** mit der Menschenrechtssituation beim Kobaltabbau in Zentralafrika. Sie setzt sich für klare, verbindliche Regeln ein, die mehr Sicherheit im Kleinbergbau schaffen.

Im Volkswagen Konzern ist Audi für die Sorgfaltpflicht bei Aluminium zuständig. Wie gehen Sie dabei vor?

Philippi: Unsere Zuständigkeit für Aluminium passt gut zu unserer Historie – spätestens seit dem Audi Space Frame spielt das Leichtmetall in unseren Karosserien eine große Rolle. Ein gutes Beispiel für unser Vorgehen ist unser Engagement in der Aluminium Stewardship Initiative (ASI). Hier konnten wir seit Gründung der Initiative einen globalen Standard für nachhaltigeres Aluminium mitentwickeln und mit Erfolg bei Audi umsetzen. Dieser Standard fordert zum Beispiel, dass Bergbauunternehmen sich beim Abbau des Aluminiumerzes Bauxit genau mit ökologischen, gesellschaftlichen und Governance-Kriterien befassen und somit die Belange der lokalen Anwohner_innen der Minen miteinschließen. Auch deshalb sind Vertreter_innen indigener Völker ein fester Bestandteil der Organisationsstruktur der ASI.

Nach und nach werden unsere weltweiten Audi Produktionsstandorte von externen Prüfungsgesellschaften nach dem ASI-Standard zertifiziert. So sorgen wir für effektive Kontrolle der Standardeinhaltung – ein Grund, warum wir von der Initiative als erster Autohersteller mit dem „ASI Performance Standard“-Zertifikat und dem „Chain of Custody“-Zertifikat ausgezeichnet wurden. Auch beim Recycling haben wir gute Fortschritte erzielt: Wir haben den Aluminium Closed Loop an den Standorten Ingolstadt, Neckarsulm, Győr und dem Mehrmarkenstandort Bratislava etabliert, weitere sollen folgen. Durch die Erhöhung des Anteils an rezykliertem Aluminium vermeiden wir die energieintensive Erzeugung von neuem Aluminium. Damit konnten wir im Jahr 2021 mehr als 195.000 Tonnen CO₂ bilanziell¹ einsparen. Solche Beispiele zeigen: Verantwortungsvoller Umgang mit Rohstoffen ist eine hochkomplexe Aufgabe. Wir brauchen passgenaue Lösungen pro Rohstoff und Region.

¹ Unter bilanzieller CO₂-Neutralität versteht Audi einen Zustand, bei dem nach Ausschöpfung anderer in Betracht kommender Reduktionsmaßnahmen in Bezug auf verursachte CO₂-Emissionen durch die Produkte oder Tätigkeiten von Audi weiterhin vorhandene und/oder im Rahmen der Lieferkette, der Herstellung und des Recyclings der Audi Fahrzeuge aktuell nicht vermeidbare CO₂-Emissionen durch freiwillige und weltweit durchgeführte Kompensationsprojekte zumindest mengenmäßig ausgeglichen werden. Während der Nutzungsphase eines Fahrzeugs, das bedeutet ab Übergabe eines Fahrzeugs an Kund_innen, anfallende CO₂-Emissionen werden nicht durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Menschenrechte & Audi

Sich für Nachhaltigkeit zu engagieren, ist für Unternehmen und Kapitalmarktakteur_innen wichtiger denn je – auch und gerade bei der Einhaltung von Sozial- und Menschenrechtsstandards. Das kommt nicht nur den Menschen und der Umwelt zugute, sondern erhöht zudem die wirtschaftliche Resilienz. Die Globalisierung sowie unterschiedliche internationale gesetzliche Vorgaben steigern die Komplexität. Auch deshalb hat die konsequente und kontinuierliche Integration von ESG-Standards für Audi hohe Priorität. Angesichts der mehr als 14.000 direkten Zulieferunternehmen aus über 60 Ländern, mit denen Audi zusammenarbeitet, ist dies eine komplexe und globale Aufgabe.

Initiativen wie die Aluminium Stewardship Initiative und die Global Battery Alliance sollen dabei helfen, die Sorgfaltpflicht beim Rohstoffbezug effektiver sicherzustellen. Was können solche Plattformen ausrichten?

Baumann-Pauly: Ich bin ein großer Fan dieser Initiativen. Sie sind die idealen Orte, um zu diskutieren: Was soll konkret für unseren Industriebereich gelten, worauf können wir uns alle einigen? Deshalb müssen dort alle Stakeholder gehört werden, auch zivilgesellschaftliche Gruppen, Wissenschaftler_innen, Regierungsvertreter_innen. Wenn alle effektiv zusammenarbeiten, kommen robuste, operationalisierbare Standards zustande.

Beschwerdemechanismen gelten als Frühwarnsystem im Lieferkettenmanagement. Wie ist hier der Ansatz von Audi?

Philippi: Unser Beschwerdemechanismus ist für uns ein ganz wichtiges Instrument, auch in Richtung Transparenz. Mitarbeitende und Dritte können damit jederzeit aktiv auf mögliche Verstöße bei Partnerunternehmen aufmerksam machen. Dafür haben wir verschiedene Kanäle etabliert. Neben dem Audi Hinweisgebersystem gibt es das Speak-up-E-Mail-Postfach zur Meldung von potenziellen Verstößen durch Lieferant_innen. Wir prüfen alle Hinweise und arbeiten gemeinsam mit einem multidisziplinären Team von Audi Fachleuten und den betroffenen Partnerunternehmen daran, Verstöße zügig zu beheben. Sind die Verstöße bleibend und gravierend, trennen wir uns in letzter Instanz von betroffenen Lieferunternehmen. Unsere Schwerpunkte sind aber klar die Prävention und die Weiterentwicklung: Wir sensibilisieren und schulen unsere Mitarbeitenden und Geschäftspartner_innen regelmäßig. Und wir setzen vermehrt auf technologisch flankiertes Risk Monitoring.

**Nachhaltigkeitsziele der UN
SDGs im Fokus: So treibt Audi
nachhaltige Veränderungen voran**



Ziel ist die Förderung eines nachhaltigen Wachstums unter Achtung der Menschenrechte.



Alle Menschen sollen – unabhängig etwa von Alter, Geschlecht, Herkunft oder sozialem Status – gleiche Möglichkeiten haben.



Gemeinsam stärker: Audi unterstützt globale Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung.

Damit meinen Sie unter anderem künstliche Intelligenz (KI), die dabei auch künftig eine Schlüsselrolle spielen soll – wie genau?

Philippi: Gemeinsam mit Porsche und Volkswagen setzen wir zum Beispiel auf eine Technologie des österreichischen Start-ups Prewave: Das System sammelt öffentlich zugängliche Nachrichten in mehr als 50 Sprachen aus rund 150 Ländern und wertet sie mittels KI aus. Auch hier arbeiten wir mit einer risikobasierten Herangehensweise. Bei potenziellen Nachhaltigkeitsrisiken werden wir benachrichtigt, können den Sachverhalt prüfen und gegebenenfalls Maßnahmen einleiten. Meine Erfahrung der letzten Jahre zeigt: Ohne effektives Monitoring sind Standards wenig wert. Und KI-gestütztes Monitoring steigert die Effektivität enorm.

KI ist also ein Schwerpunkt Ihrer Arbeit. 2022 richten Sie Ihre Aufmerksamkeit außerdem auf mehr Diversität in Ihren Geschäftsbeziehungen. Welche Strategie verfolgen Sie damit?

Philippi: Mit unserer Initiative „Supplier Diversity & Inclusion@Audi“ engagieren wir uns für mehr Vielfalt und Offenheit und legen einen stärkeren Fokus auf Diversity bei unseren Partner_innen. Als divers gelten für uns dabei (Klein-)Unternehmen, deren Unternehmenszweck es ist, soziale und ökologische Probleme zu lösen, sowie Unternehmen, die mindestens zu 51 Prozent von Angehörigen unterrepräsentierter Gruppen geführt werden oder in deren Besitz sind – beispielsweise Frauen, Menschen mit Behinderung, BIPoC² oder Mitglieder der LGBT_IQ³-Community. Aktuelle Studien belegen, dass eine diversere Zulieferstruktur nicht nur für mehr Kreativität, sondern auch für mehr Wettbewerb und bessere Produktqualität sorgen kann – und so klare unternehmerische Vorteile für uns bringt. Sprich, es geht um ein stärkeres Verständnis von Diversity und Inclusion als Performance-Treiber. Konkret sensibilisieren wir unsere Kolleg_innen in Workshops für Prozesse,

Strukturen und mögliche Hebel, um Potenziale diverser Lieferant_innen zu erkennen. Maßnahmen wie diese entsprechen nicht nur unserer Vision für eine fairere, nachhaltigere und erfolgreiche Zukunft. Sie machen uns auch als Arbeitgeber attraktiver. Und auch für die Zivilgesellschaft wird immer wichtiger, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung aktiv wahrnehmen.

Baumann-Pauly: Ich beobachte genau das täglich an der Universität. Meine Klassen sind voll. Die Studierenden wollen im Rahmen ihres Managementprogramms mehr über Menschenrechte lernen, sie haben heute viel breitere Interessen als zum Beispiel Kostenoptimierung und technische Accounting Skills. Sie wollen Teil der Lösung sein.

² Black, Indigenous, and People of Color
³ Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Intersex, Queer. Der Unterstrich _ bei LGBT_IQ symbolisiert die Bandbreite der Transgender.

