



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit

Umwelt  
Bundesamt



# Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement

Praxisleitfaden für Unternehmen

# Impressum

## Herausgeber

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)  
Referat Öffentlichkeitsarbeit · 11055 Berlin  
E-Mail: [service@bmub.bund.de](mailto:service@bmub.bund.de) · Internet: [www.bmub.bund.de](http://www.bmub.bund.de)

## Umweltbundesamt (UBA)

Postfach 1406 · 06844 Dessau  
E-Mail: [info@umweltbundesamt.de](mailto:info@umweltbundesamt.de) · Internet: [www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de)

## Redaktion

BMUB, Referat G I 5, Annette Schmidt-Räntsch;  
UBA, Fachgebiet I 1.4, Christoph Töpfer, Dr. Burkhard Huckestein

## Text

Daniel Weiss, adelphi; Thomas Hajduk; Dr. Jutta Knopf,  
beide Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

## Gestaltung

Sabine Zentek

## Druck

BMUB-Hausdruckerei

## Bildnachweise

Titel: Gajus/shutterstock.com  
Seite 12: BortN66/shutterstock.com  
Seite 16: alphaspirt/shutterstock.com  
Seite 27: Lane Erickson/Fotolia.com  
Seite 28: Stairway (# 19621), mark sebastian – flickr.com/  
CC BY-SA 2.0, [www.flickr.com/photos/markjsebastian/2285512104](http://www.flickr.com/photos/markjsebastian/2285512104)  
Seite 34, 42: Rawpixel.com/shutterstock.com  
Seite 38: yurolaitsalbert/Fotolia.com  
Seite 48: Blue Planet Studio/shutterstock.com  
Seite 52: Maram/shutterstock.com  
Seite 59: SAVELYEU/Fotolia.com

## Stand

09. Januar 2017

## 1. Auflage

2.000 Exemplare

## Bestellung dieser Publikation

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09 · 18132 Rostock  
Telefon: 030 / 18 272 272 1 · Fax: 030 / 18 10 272 272 1  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Internet: [www.bmub.bund.de/bestellformular](http://www.bmub.bund.de/bestellformular)

## Hinweis:

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Gedruckt auf Recyclingpapier.

# Inhalt

<b>Nachhaltiges Lieferkettenmanagement – Warum ist das Thema für Betriebe wichtig?</b> .....	4
<b>Ziele, Inhalte und Navigation</b> .....	5
<b>I. Vorteile und Herausforderungen bei der Gestaltung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements</b> .....	7
1. Vorteile durch das nachhaltige Lieferkettenmanagement .....	7
2. Der Umgang mit Herausforderungen beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement .....	8
<b>II. Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder</b> .....	10
<b>III. Wie kann das Unternehmen ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement schrittweise einführen?</b> .....	12
<b>Prozessschritt 1: Die Lieferkette abbilden</b> .....	13
<b>Prozessschritt 2: Wesentliche Nachhaltigkeitsauswirkungen erfassen, Risiken bewerten und Handlungsfelder festlegen</b> .....	17
<b>Prozessschritt 3: Lücken analysieren und Maßnahmen ableiten</b> .....	29
<b>Prozessschritt 4: Interne Strukturen und Prozesse anpassen</b> .....	35
<b>Prozessschritt 5: Anforderungen an Lieferanten formulieren und verbindlich machen</b> .....	39
<b>Prozessschritt 6: Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten überprüfen und Kompetenzen aufbauen</b> .....	43
<b>Prozessschritt 7: Berichten</b> .....	49
<b>IV. Wo findet das Unternehmen weitere Informationen?</b> .....	53
1. Initiativen und Wissensplattformen (Auswahl) .....	53
2. Brancheninitiativen (Auswahl) .....	54
3. Weitere Leitfäden (Auswahl) .....	57
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	60



## Nachhaltiges Lieferkettenmanagement – Warum ist das Thema für Betriebe wichtig?

Viele kleinere und mittelständische Betriebe nehmen wie Großunternehmen bereits gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen ihrer Unternehmensprozesse wahr. Zugleich sind sie heute mehr denn je gefordert und motiviert, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auch in der Lieferkette nachzukommen. Denn ein Großteil der Umweltbelastungen entsteht in der Lieferkette. Daraus ergeben sich hier große Reduktionspotenziale sowie die Chance, wesentliche Risiken für Umwelt, Betroffene und das eigene Unternehmen zu vermeiden oder zumindest zu mindern. Katastrophale Folgen unzureichender Sicherheitsstandards und Arbeitsschutzmaßnahmen bei Lieferanten – wie sie besonders der Einsturz des Rana-Plaza-Gebäudes in Bangladesch offenbarte – zeigen, wie wichtig und dringlich es für Unternehmen ist, sich auch mit den sozialen Folgen ihrer Geschäftstätigkeiten in der Lieferkette zu befassen.

Besondere Herausforderungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ergeben sich aus der Globalisierung, in deren Folge sich die Lieferbeziehungen zwischen Unternehmen weltweit vernetzt haben. Daher haben auch die Vereinte Nationen (VN) mit ihrer Agenda 2030, die Gruppe der Zwanzig (G20)- und die Gruppe der Sieben (G7)-Staaten das Thema adressiert. Mit der Umsetzung der europäischen sogenannten Corporate Social Responsibility (CSR)-Richtlinie zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte, dem von der Bundesregierung am 21. Dezember 2016 beschlossenen Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte sowie dem CSR-Forum setzt die Bundesregierung auf nationaler Ebene Maßstäbe zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Unter dem Druck globaler Herausforderungen und Ziele, wie etwa der angestrebten Unabhängigkeit der Weltwirtschaft von fossilen Brennstoffen, ist zudem zu erwarten, dass der politische und rechtliche Rahmen auf Ebene der Europäischen Union (EU) mittelfristig weiter ausgestaltet wird. Ein proaktives und auf langfristige Risiken und Chancen eingestelltes Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet, sowohl geltendes Recht zu achten als sich auch auf kommende Regulierungen vorzubereiten beziehungsweise diese zu antizipieren.

## Ziele, Inhalte und Navigation

Die vorliegende Publikation richtet sich besonders an mittelständische Unternehmen, die bereits ein solides Fundament an Umwelt- und/oder Nachhaltigkeitspraktiken in den eigenen Werkshallen und Büros gelegt haben und die nun beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement erste Schritte gehen möchten. Sie soll ihnen helfen, konkret herauszuarbeiten, wie sie ihre Lieferketten nachhaltiger gestalten können. Für Unternehmen, die bereits ein Umweltmanagementsystem nach EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) oder ISO (International Organization for Standardization) 14001 eingeführt haben, bietet der Leitfaden Ansatzpunkte für das Management indirekter Umweltaspekte und die Betrachtung des Lebensweges von Produkten und Dienstleistungen. Die Publikation erhebt nicht den Anspruch, alle notwendigen Aktivitäten des nachhaltigen Lieferkettenmanagements abzubilden. Vielmehr führt sie in das Thema ein und schafft einen Ausgangspunkt für das Engagement der Unternehmen.

In *Teil I* zeigt der Leitfaden auf, welche Vorteile ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement für Unternehmen hat und wie Unternehmen mit Herausforderungen bei der Gestaltung ihrer Lieferkette(n) umgehen können. Der Leitfaden wirft in *Teil II* ein Schlaglicht auf relevante Themen (unter anderem Umwelt, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen), die einem nachhaltigen Lieferkettenmanagement zugrunde liegen. Je nach Branche können unterschiedliche Themen wesentlich sein. Wie das Unternehmen für sich bestimmt, welche Themen wesentlich sind, beschreibt der vorliegende Leitfaden in *Teil III*. In diesem Teil werden prozessbasiert die grundlegenden Umsetzungsschritte und Herangehensweisen vorgestellt, um Lieferketten im Sinne der Nachhaltigkeit erfolgreich zu gestalten und zu optimieren. Es wird gezeigt, wie ein Unternehmen seine gesamte Lieferkette erfassen und abbilden kann, wie es außerdem die Nachhaltigkeitsherausforderungen identifizieren und durch eine Wesentlichkeitsanalyse bewerten und priorisieren kann (Prozessschritte 1 und 2). Weiterhin stellt der Leitfaden dar, wie sich für die einzelnen Unternehmensebenen Ziele und Maßnahmen herleiten (Prozessschritt 3) und interne Strukturen und Prozesse adäquat ausrichten lassen (Prozessschritt 4). Interessierte Unternehmen erfahren zudem, wie sie Anforderungen an ihre Zulieferer formulieren (Prozessschritt 5) und welche Instrumente sie zur Überprüfung nutzen können (Prozessschritt 6), um vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Der abschließende siebte Prozessschritt nennt Herangehensweisen, um über Fortschritte bei der Einführung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements zu berichten (Prozessschritt 7). Die Prozessbeschreibungen sind branchenübergreifend anwendbar. Das hat zur Folge, dass – je nach Branche – die Instrumente und Methoden in der Praxis spezifischer oder ausdifferenzierter sein

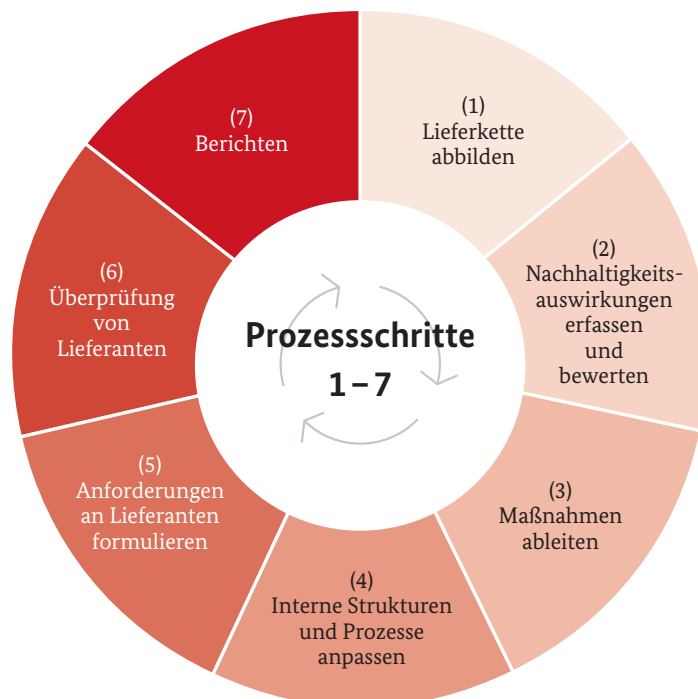
können und weiterführende Informationen nötig sein werden. Der Leitfaden greift dies auf und bietet in *Teil IV* Hinweise für weiterführende beziehungsweise vertiefende Informationen.

Die Verfasserinnen und Verfasser danken herzlich den beteiligten Unternehmen sowie allen befragten Expertinnen und Experten, die im Rahmen von Fallstudien, Fachdialogen und Hintergrundgesprächen an der Erstellung des Leitfadens mitgewirkt haben.

### Navigation

Ein systematisches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement umfasst sowohl die vor- als auch die nachgelagerte Wertschöpfungskette des Unternehmens – bei produzierenden Unternehmen von der Produktion der Roh- und Ausgangsstoffe bis zum Recycling beziehungsweise der umweltgerechten Verwertung. **Der Leitfaden adressiert die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen und damit die Lieferanten eines Unternehmens.** Dies betrifft sowohl die Direktlieferanten, zu denen ein Vertragsverhältnis besteht, als auch Unterlieferanten, die die Direktlieferanten des Unternehmens beliefern oder die sich – etwa als Rohstoffproduzent – am Anfang der Lieferkette befinden.

Teil III gliedert sich in sieben Prozessschritte des nachhaltigen Lieferkettenmanagements.



#### Fallbeispiel

Hier gibt es konkrete Beispiele von Unternehmen, die über die Erstellung von Fallstudien oder Interviews in das Vorhaben eingebunden waren.



#### Weiterführende Informationen

Hier stehen Informationen, unter anderem zu Leitfäden, Standards und Internetseiten, die das Thema „Nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ vertieft behandeln.

# I. Vorteile und Herausforderungen bei der Gestaltung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

## 1. Vorteile durch das nachhaltige Lieferkettenmanagement

### Risiken minimieren und vermeiden

Vorgelagerte Prozesse – vom Rohstoffanbau über die einzelnen Verarbeitungsschritte bis zum Transport – wirken direkt und/oder indirekt als Werttreiber. So fördern die sorgfältige Auswahl der Rohstoffe und deren Verarbeitung zu Vorprodukten direkt die Produktqualität. Menschenunwürdige Arbeitsbedingungen sowie fahrlässige, schwerwiegende Umweltverschmutzungen bei vorgelagerten Prozessen sind hingegen Risikoindikatoren, die für die Unzuverlässigkeit des Lieferanten sowie für Qualitätsmängel sprechen. Unternehmen wird zunehmend eine gesellschaftliche Verantwortung für vorgelagerte Prozesse zugeschrieben. Öffentliche Skandale und der damit einhergehende Reputationsverlust können daher negativ auf den Geschäftserfolg wirken.

### Geschäftsprozesse effizient gestalten und Innovationsfähigkeit stärken

Mithilfe eines Lieferkettenmanagements werden Rohstoff-, Energie- und Transportkosten systematisch erfasst. Diese wiederum können kontinuierlich sinken, wenn Unternehmen ihre eigenen Prozesse (zum Beispiel Logistik) effizienter gestalten und/oder ihre Lieferanten dabei unterstützen, Managementprozesse zu etablieren beziehungsweise zu verbessern. Effizientere Prozesse und Systeme senken den Bedarf an Materialien und damit die Herstellungskosten, was den Unternehmen ebenfalls zugutekommen kann. Auch bei der Arbeitssicherheit und beim Gesundheitsschutz können verantwortungsvolle Praktiken dazu führen, dass – durch Produktivitätssteigerungen und vermiedene Unfälle – die Kosten sinken. Nachhaltigkeitsprinzipien in der Produktentwicklung zu verankern, kann die Innovationsfähigkeit stärken. Gemeinsam mit Lieferanten lassen sich zudem innovative Lösungen bei Produktionsverfahren und Transport anstoßen.

### Transparenz stärken und steigenden Ansprüchen im Unternehmensumfeld gerecht werden

Durch Vernetzung und Digitalisierung ist es für Konsumenten und die Zivilgesellschaft zunehmend möglich, Produkte bis zum An- beziehungsweise Abbau der Rohstoffe zurückzuverfolgen. Die Kommunikationstechnologie wiederum gestattet einen schnellen Abruf dieser Information, etwa mittels Apps. Diese können Konsumenten in die Lage versetzen, den Ursprung und die Produktionsverhältnisse vor Ort einzusehen. Durch den

Aufbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements kann ein Unternehmen den Konsumenten, der Öffentlichkeit sowie der Politik zeigen, dass es sich seiner Verantwortung bewusst und auch dazu bereit ist, die wesentlichen Nachhaltigkeitsfolgen und -risiken zu erfassen und ihnen – im Rahmen der eigenen Möglichkeiten – entgegenzuwirken.

### **Gemeinsam Werte schaffen**

Nicht zuletzt trägt ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement dazu bei, gesellschaftliche Verantwortung zu verwirklichen. Mit den im Jahr 2015 verabschiedeten Zielen für eine nachhaltige Entwicklung bis zum Jahr 2030, den SDGs (Sustainable Development Goals), stärken die VN den Ansatz des nachhaltigen Wirtschaftens. Die SDGs lassen sich als „Kompass“ für die Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte sowie als Treiber für Innovationen nutzen. Es ist zunehmend gewünscht, die unternehmerische Wertschöpfung noch stärker mit gesellschaftlichen Bedürfnissen zu verknüpfen. Dies erfordert jedoch die Kooperation innerhalb der eigenen Lieferkette und mit Unternehmen, die ähnliche Lieferketten aufweisen, sowie mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und anderen Akteuren.

---

## 2. Der Umgang mit Herausforderungen beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement

---

### **Nachhaltiges Lieferkettenmanagement ist kein Sprint, sondern ein Marathon.**

*Weitere Informationen ↗  
finden Sie unter anderem  
in Teil III unter den  
Prozessschritten 1 und 2.*

Lieferketten sind heutzutage meist global und komplex vernetzt. Bei einem breiten Produktspektrum sind sie zudem vielzählig. Unternehmen sollten daher pragmatisch starten und schrittweise vorgehen. Der erste Meilenstein besteht darin herauszuarbeiten, wo wesentliche Nachhaltigkeitsauswirkungen auftreten. Durch ein besseres Verständnis der Lieferkette, den Austausch mit anderen Unternehmen der Branche sowie durch Kontakte zu Direkt- und Unterlieferanten ergeben sich mit der Zeit immer mehr Möglichkeiten und Ansätze zur Optimierung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements.

### **Nachhaltigkeitsauswirkungen und -risiken in der Lieferkette zu bestimmen, kann anspruchsvoll sein – Fokussierung ist notwendig.**

*Weitere Informationen ↗  
finden Sie unter anderem  
in Teil III unter  
Prozessschritt 2.*

Es geht darum, tatsächliche und potenzielle wesentliche Auswirkungen auf Mensch und Umwelt zu identifizieren. Negative Auswirkungen stellen Risiken für das Unternehmen dar, beispielsweise rechtliche, finanzielle oder imagebezogene. Für die Bestimmung wesentlicher Auswirkungen sind genaue Lieferanten- und Ortskenntnisse erforderlich. In der Praxis sind diese selten vorhanden, und ihre Beschaffung ist sehr aufwendig. Unternehmen sollten daher sinnvolle Filter entwickeln, indem sie sich etwa auf bestimmte Länder konzentrieren und/oder bestehendes Branchenwissen zu Nachhaltigkeitsfolgen nutzen.



### **Nachhaltigkeit bei Lieferanten zu fördern, kann mit Hindernissen verbunden sein.**

Dies gilt vor allem dann, wenn die Möglichkeit, Lieferanten zu beeinflussen, gering ist, etwa durch ein geringes Vertragsvolumen, durch das Fehlen direkter Vertragsbeziehungen oder durch Kundenvorgaben. Unternehmen wählen hier meist den direkten Austausch mit ihren Lieferanten, gegebenenfalls in Kooperation mit ihren Kunden, um gemeinsam mehr Einfluss auszuüben.

➤ *Weitere Informationen finden Sie unter anderem in Teil III unter Prozessschritt 3.*

### **Das nachhaltige Lieferkettenmanagement muss in die verschiedenen bestehenden unternehmensinternen Prozesse integriert werden, um im Unternehmen Wirkung zu entfalten.**

Dabei kann es zu Konflikten mit klassischen Beschaffungskriterien kommen, etwa bezüglich Preis, Lieferzeit und Qualität. In der Praxis versuchen Unternehmen, solche Zielkonflikte durch einen offenen Abwägungsprozess aufzulösen. Dabei sollte kommuniziert werden, dass Nachhaltigkeit in der Lieferkette wertschöpfend ist.

➤ *Weitere Informationen finden Sie unter anderem in Teil III unter Prozessschritt 4.*

### **Nachhaltiges Lieferkettenmanagement geht über Direktlieferanten hinaus.**

In der Regel wenden sich Unternehmen zuerst an ihre Direktlieferanten, mit denen sie vertraglich verbunden sind. Oft ergibt aber die Wesentlichkeitsanalyse, dass die negativen Folgen auf der Unterlieferanten-Ebene entstehen. Hier ist bei jeder Maßnahme zu überlegen, wie sich die Unterlieferanten einbinden lassen. So kann etwa ein Verhaltenskodex die Direktlieferanten verpflichten, bei ihren Lieferanten die gleichen Standards anzusetzen. Dabei sollten Unternehmen allerdings vermeiden, die Anforderungen – und damit die Verantwortung – nur weiterzureichen. Vielmehr sollten sie prüfen, wie sie gemeinsam mit den Direktlieferanten vorgehen können.

➤ *Weitere Informationen finden Sie unter anderem in Teil III unter Prozessschritt 5.*

### **Es bestehen hohe Anforderungen an das Datenmanagement.**

Um Nachhaltigkeitsauswirkungen zu erkennen, etwa die Verschmutzung durch Abwässer aus der Textilproduktion, sind belastbare Daten von Direkt- und Unterlieferanten nötig. Das Datenmanagement kann jedoch sehr anspruchsvoll sein. So kann – durch die Vielzahl von Direkt- und Unterlieferanten – eine Fülle von Daten in verschiedenen Formaten vorliegen, die obendrein aus unterschiedlichen Systemen stammen. Diese Daten sind oft manuell zu erfassen, was einen hohen personellen Aufwand erfordert. Auch kann es schwierig sein, Daten von Unterlieferanten zu erhalten, da kein direkter Kontakt besteht. Oft wird es nicht oder nur punktuell möglich sein, negative Folgen, – speziell Emissionen und/oder Wasserverbrauch –, zu beziffern. Hier können Brancheninitiativen helfen. Zudem sollte die Wesentlichkeitsanalyse als Risikofilter dienen, um „Hotspots“, also wesentliche Nachhaltigkeitsauswirkungen, zu identifizieren.

➤ *Weitere Informationen finden Sie unter anderem in Teil III unter den Prozessschritten 6 und 7.*

## II. Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder


i

➤ Das Internetportal der Initiative „Biodiversity in Good Company“ (siehe Quellenverzeichnis) bietet Informationen für Unternehmen, die einen ersten Zugang zum Thema „Biodiversität“ suchen. Das Portal hält auch Informationen zum Umgang mit Biodiversitätsfragen in der Lieferkette bereit.

So wie bei Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit in den eigenen Werkhallen und Büros kann ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement nur dann wirkungsvoll sein, wenn alle relevanten Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder (gemeinsam) betrachtet und im Kontext mit dem Unternehmen interpretiert werden.

Angelehnt an die internationale Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung ISO 26000 listet Tabelle 1 vier Kernthemen auf. Diese umfassen zwar nicht alle Themenbereiche, die über eine sorgfältige Wesentlichkeitsanalyse identifiziert werden können; sie bieten aber eine erste Orientierung. Die Themen und Handlungsfelder adressieren (negative) Auswirkungen, mit denen sich das Unternehmen befassen sollte. Die in Teil III des Leitfadens dargelegten Prozessschritte (speziell Prozessschritt 2) sollen dem Unternehmen helfen, wesentliche Nachhaltigkeitsauswirkungen zu ermitteln, aus denen sich Handlungsfelder für das nachhaltige Lieferkettenmanagement ergeben.

**Tabelle 1: Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder (Orientierung an DIN ISO 26000)**





		Nachhaltigkeitsthemen			
		 Umwelt	 Menschenrechte	 Arbeitspraktiken	 Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken
Handlungsfelder	➤ Vermeidung von Umweltbelastungen & Gefahrstoffe	➤ Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit	➤ Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse	➤ Korruptionsbekämpfung	
	➤ Abschwächung des Klimawandels & Anpassung	➤ Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung	➤ Arbeitsbedingungen und sozialer Schutz	➤ Verantwortungsbewusste politische Wirkung	
	➤ Steigerung der Ressourceneffizienz	➤ Vereinigungsfreiheit	➤ Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	➤ Fairer Wettbewerb	
	➤ Vermeidung des Biodiversitätsverlusts	➤ Vermeidung von Mittäterschaft	➤ Sozialer Dialog	➤ Achtung von Eigentumsrechten	

Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Deutsches Institut für Normung (DIN) ISO 26000:2011.





Je nach Branche (und weiteren Einflussfaktoren; siehe speziell Prozessschritt 2) sind unterschiedliche Handlungsfelder für Unternehmen von Bedeutung. Die folgende Auflistung ist keinesfalls als abschließend zu verstehen. Sie liefert für ausgewählte Branchen erste Hinweise, ersetzt aber nicht die sorgfältige Auseinandersetzung des Unternehmens mit der Frage, welche Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder wesentlich sind.

---





### Chemiebranche

-  ➤ Chemikalien- und Produktsicherheit
-  ➤ Klimaschutz
-  ➤ Abwasser
-  ➤ Arbeitssicherheit und Unfallschutz





### Informationstechnik (IT)-Branche

-  ➤ Wiederverwendung und -verwertung von Produkten/Rohstoffen
-  ➤ Umweltauswirkungen der Produktionsprozesse
-  ➤ Gefahrstoffmanagement
-  ➤ Einhaltung von Arbeitsstandards





### Nahrungsmittel

-  ➤ Einhaltung von Arbeitsstandards
-  ➤ Wassermanagement
-  ➤ Erhalt der Biodiversität
-  ➤ Emissionen bzgl. Transport und Viehhaltung




### Dienstleistungen (diverse Branchen)

-  ➤ Kunden- und Produktverantwortung
-  ➤ Ethische Wirtschaftspraktiken
-  ➤ Menschenrechte und Nachbarschaftsbeziehungen
-  ➤ Umweltbewusstsein und -kompetenz

### Metalle und Bergbau

-  ➤ Umweltauswirkungen, Umweltrisiken und Störfälle
-  ➤ Schutz der Menschenrechte und Einbindung lokaler Gemeinden
-  ➤ Klimaschutz, Energieeffizienz, Wassermanagement und Recycling
-  ➤ Arbeitssicherheit und Unfallschutz

### Kleidung

-  ➤ Einhaltung von Arbeitsstandards
  -  ➤ Gefahrstoffmanagement
  -  ➤ Nachhaltige Wassernutzung
-

III. Wie kann das Unternehmen  
ein nachhaltiges  
Lieferkettenmanagement  
schrittweise einführen?



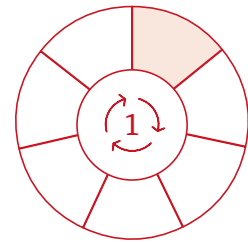
# Prozessschritt 1 | Die Lieferkette abbilden

## 1 Welche Ziele hat der Prozessschritt?

Die Abbildung und Visualisierung der Lieferkette dient dem Unternehmen dazu, sich zunächst einen Überblick über die zentralen vorgelagerten Wertschöpfungsstufen zu verschaffen. Im Kern geht es darum, im Unternehmen verfügbare Informationen zu sammeln und für die folgende Wesentlichkeitsanalyse aufzubereiten. Dazu sollten sukzessive die Stufen der Lieferkette (also über die Direktlieferanten hinaus) abgebildet und um Informationen zu dort stattfindenden Aktivitäten sowie zu den Lieferanten ergänzt werden.

Dieser Prozessschritt ist der Startpunkt bei der Ermittlung von potenziellen und tatsächlichen Nachhaltigkeitsauswirkungen sowie Risiken. Das Unternehmen kann die Verbindung aus den Aktivitäten in der Lieferkette und den daraus entstehenden Nachhaltigkeitsaspekten und -auswirkungen als Wirkungskette verstehen (Abbildung 1). Die in der Wirkungskette abgebildeten Begriffe werden im weiteren Verlauf des Leitfadens genauer erläutert.

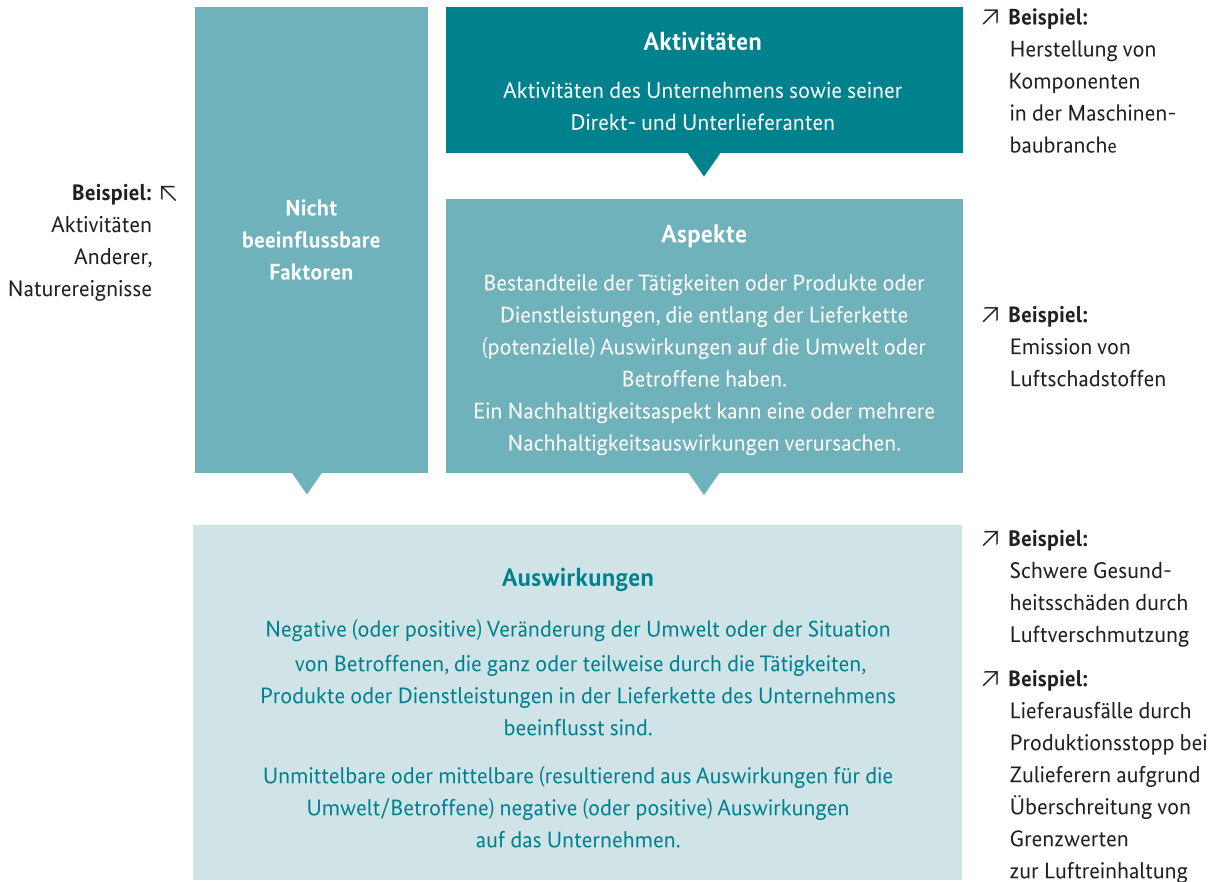
Bestimmte Aktivitäten des Unternehmens und seiner Direkt- und Unterlieferanten führen zu positiven oder negativen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt. Solche Aktivitäten werden auch Aspekte genannt. Sie können durch das Unternehmen beziehungsweise seine Lieferanten direkt oder indirekt beeinflusst werden. Andere, nicht zu beeinflussende Faktoren, zum Beispiel Naturereignisse wie Überflutungen oder Dürren, können ebenso negative Auswirkungen auf Umwelt, Betroffene und das eigene Unternehmen haben. Oftmals sind die Auswirkungen ungewiss, treten mit Verzögerung ein oder sind dem Unternehmen aufgrund komplexer Wirkmechanismen nicht bekannt. In diesen Fällen können die Nachhaltigkeitsaspekte als Risiken für negative beziehungsweise Chancen für positive Nachhaltigkeitsauswirkungen verstanden werden. Risiken (oder Chancen) können für die Umwelt und Betroffene entstehen, aber auch für das Unternehmen selbst, etwa durch potenzielle Reputationsschäden oder Haftung. Auch sich ändernde Umweltzustände, wie Klimawandel oder zunehmende Luft- und Wasserverschmutzung sowie politische, soziale oder ökonomische Rahmenbedingungen in den Herstellerländern können Risiken für das Unternehmen darstellen.



➤ Für die Visualisierung der Lieferkette steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Diverse Hersteller bieten erwerbbar softwarebasierte Lösungen zur Darstellung (und Analyse) der Lieferkette an.



Abbildung 1: Wirkungskette mit Beispielen



Quelle: eigene Darstellung.

## 2 Welche Herangehensweisen, Methoden und Instrumente stehen zur Verfügung?

### Leitfragen zur Abbildung der Lieferkette(n)

Für ein besseres Verständnis der Wirkungskette ist es sinnvoll, dass das Unternehmen die Lieferkette abbildet – vor allem, um nach innen und außen Transparenz zu schaffen. Auf dieser Grundlage kann der (in den nächsten Prozessschritten zu intensivierende) Austausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens und externen Anspruchsgruppen erfolgen. Folgenden Leitfragen sollte nachgegangen werden:

↗ **Was** sind die vorgelagerten Lieferkettenstufen der Wertschöpfung (Produkte, Dienstleistungen)?

↗ **Wer** sind die Lieferanten – vom Direktlieferanten bis zum Rohstoffproduzenten?

- **Welche Aktivitäten** finden in den einzelnen Stufen der Lieferkette statt?
- **Wo** findet jeweils die Produktion/Dienstleistung statt?

Um zu den vorgelagerten Lieferkettenstufen (**Was?**) sowie zu den Direkt- und Unterlieferanten (**Wer? Welche Aktivitäten? Wo?**) Informationen zu beschaffen, wird es meist notwendig sein, sich die Lieferkette schrittweise zu erschließen. Da vor allem bei komplexen Lieferketten nicht alle Daten erhoben und analysiert werden können (insbesondere hinsichtlich der Unterlieferanten), empfiehlt es sich, einen sinnvollen Einstiegspunkt zu finden. Je nach Unternehmenstyp und Branche kann es hierbei unterschiedliche Ansätze geben. Möglich ist etwa die Orientierung an Produkt- oder Leistungsgruppen, basierend auf drei Teilschritten:

- **Wichtigste Produkt- und Leistungsgruppen abbilden:** Kriterien zur Priorisierung können Beschaffungskosten oder das Verkaufsvolumen der Produkte/Dienstleistungen sein. Werden viele ähnliche Produkte hergestellt oder vertrieben, kann auch eine Fokussierung auf einzelne Rohstoffe sinnvoll sein.
- **Aktivitäten der Direkt- und Unterlieferanten erfassen:** Das Unternehmen sollte Informationen bis zur Stufe der Rohstoffe sammeln, also über Direktlieferanten hinausgehen. Solche Aktivitäten können beispielsweise die Extraktion und Verarbeitung von Rohstoffen (Unterlieferanten) oder die Herstellung von Teilprodukten (Direktlieferanten) sein.
- Ebenso ist eine **Orientierung nach Standorten** der Direkt- und Unterlieferanten möglich, da der Standort oftmals einen großen Einfluss auf das Risiko negativer Folgen für Umwelt und Betroffene hat.

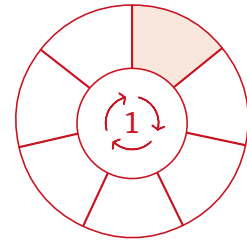
### Informationsquellen

Zwei Ausgangspunkte bieten sich für die Datensammlung an:

- **Intern:** Oftmals können Kolleginnen und Kollegen im Einkauf, der Entwicklung oder im Qualitätsmanagement bereits Informationen über die Lieferantenstruktur jenseits der Ebene der Direktlieferanten bereitstellen.
- **Extern:** Das Unternehmen sollte bei seinen Direktlieferanten nachfragen, ob diese bereits ihrerseits Lieferketten abgebildet haben. Wenn nicht, sollte das Unternehmen prüfen, ob die Direktlieferanten gemeinsam mit ihm diesen Prozessschritt durchführen möchten. Branchenverbände oder Brancheninitiativen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement können unter anderem Informationen zur typischen Struktur der Lieferkette (geographisch, Lieferkettenstufen) anbieten.

### Lieferkette visualisieren

Die Visualisierung der Lieferkette ist sinnvoll, um die Verbindung zwischen Aktivitäten in der Lieferkette beziehungsweise von Lieferanten darzustellen. Zudem bietet sie eine Basis, um in den nachfolgenden Schritten Nachhaltigkeitsauswirkungen und -risiken zu identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen möglichst zielgenau zu planen und umzusetzen.



- **Nager IT**, ein Hersteller fair produzierter Computermäuse, stellt auf seiner Internetseite einen pragmatischen und einfach zu erstellenden Ansatz vor, die Lieferkette abzubilden, der auch die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse (siehe Prozessschritt 2) aufnimmt. Weitere Informationen unter

[www.nager-it.de](http://www.nager-it.de)



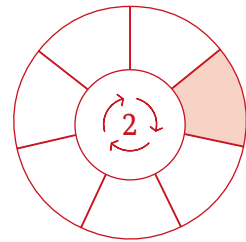
## Prozessschritt 2 | Wesentliche Nachhaltigkeitsauswirkungen erfassen, Risiken bewerten und Handlungsfelder festlegen

### 1 Welche Ziele hat der Prozessschritt?

➤ **Nachhaltigkeitsaspekte und -auswirkungen der Geschäftstätigkeiten erfassen:** Für die jeweiligen Aktivitäten in der Lieferkette werden die Nachhaltigkeitsaspekte bestimmt. Die Informationen über Direkt- und Unterlieferanten, ihre Aktivitäten und entsprechende Nachhaltigkeitsaspekte entlang der Wertschöpfungskette sind entscheidend, um anschließend die tatsächlichen und potenziellen Auswirkungen zu ermitteln – sowohl für die Umwelt und Betroffene als auch für das eigene Unternehmen. Es geht in diesem Prozessschritt zunächst nicht um die präzise quantitative Ermittlung, sondern um eine grobe Erfassung der Nachhaltigkeitsaspekte und -auswirkungen.

➤ **Nachhaltigkeitsrisiken bewerten und priorisieren:** Auf Basis der Analyse und Bestimmung von Nachhaltigkeitsaspekten und -auswirkungen bewertet und priorisiert das Unternehmen die Risiken für negative Auswirkungen auf die Umwelt und Betroffene sowie Risiken, die sich für das eigene Unternehmen ergeben (Haftung, Reputation et cetera).

➤ **Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder ermitteln:** Das Unternehmen „übersetzt“ das Wissen über negative Nachhaltigkeitsauswirkungen und -risiken in die Frage, welche Themen und Handlungsfelder ausgewählt werden sollten, um die nachhaltige Lieferkette zu gestalten und zu optimieren. Die Fokussierung auf wesentliche Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder ist wichtig, um die eigenen begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen effektiv einsetzen zu können.



➤ Im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte des „Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung“ (IÖW) und der Unternehmensvereinigung „future“ finden sich Beispiele für die Einbindung von Anspruchsgruppen:

[www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/)

## i

➤ Die EMAS-Verordnung listet in Anhang I (Umweltprüfung) direkte und indirekte Umweltaspekte auf, die sich zur Orientierung nutzen lassen. Umweltaspekte, die sich auch auf das Umweltverhalten von Lieferanten übertragen lassen, können zum Beispiel Emissionen, Ein- und Ableitungen in Gewässer oder die Nutzung und Kontaminierung von Böden sein. Im Rahmen einer Bewertung ist festzulegen, welche Umweltaspekte zu bedeutenden Umweltauswirkungen führen (können).

## 2

## Welche Herangehensweisen, Methoden und Instrumente stehen zur Verfügung?

### Nachhaltigkeitsaspekte und -auswirkungen der Geschäftstätigkeiten erfassen

#### Verbindung von Aspekten und Auswirkungen

Unternehmen, die Umweltmanagementinstrumente wie EMAS oder ISO 14001 nutzen, kennen aus ihrer betrieblichen Praxis die Verbindung zwischen (Umwelt-)Aspekten und (Umwelt-)Auswirkungen. Das Unternehmen sollte bei der Identifizierung und Beschreibung von Auswirkungen gründlich sein, damit die Analyse der wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder in der Lieferkette zielführend ablaufen kann.

In der folgenden Tabelle (Tabelle 2) wird beispielhaft dargestellt, mit welchen Auswirkungen bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte verbunden sein können.

**Tabelle 2: Beispielhafte Verbindung von Aspekten und negativen Auswirkungen**

Nachhaltigkeitsaspekte	Negative Auswirkung auf Umwelt und/oder Betroffene
➤ Kohlenstoffdioxid (CO <sub>2</sub> )-Emissionen durch Transport von Rohstoffen und Materialien	➤ Durch CO <sub>2</sub> -Emissionen verursachte globale Erwärmung und ihre Folgen für Mensch und Umwelt
➤ Nutzung von Wasser bei der Aufbereitung von Metallen	➤ Wasserknappheit, Beeinträchtigung von Ökosystemen, Nutzungskonkurrenzen und steigende Kosten für Wasser in der Region
➤ Einsatz von Chemikalien bei der Herstellung von Kleidung	➤ Gesundheitsschäden von Arbeiterinnen und Arbeitern an den Produktionsstandorten; Belastung der Gewässer; Zerstörung der Lebensgrundlage von lokalen Bevölkerungsgruppen
➤ Kinderarbeit bei der Gewinnung von Mineralien	➤ Negative körperliche und psychische Folgen sowie ein eingeschränkter Zugang zu Bildung für Kinder
➤ Fehlen von Schutzkleidung und Arbeitssicherheitstraining bei den Mitarbeitenden des Zuliefererbetriebs	➤ Gesundheitsschäden von Arbeiterinnen und Arbeitern an den Produktionsstandorten, erhöhtes Risiko für Arbeitsunfälle

Quelle: eigene Darstellung.



Wenn das Unternehmen Nachhaltigkeitsauswirkungen ermittelt, bietet es sich an, die im folgenden Teilschritt durchzuführende Wesentlichkeitsanalyse vorzubereiten. Dazu kann beispielsweise eine Übersicht wie in Tabelle 3 erstellt werden. Es ist sinnvoll, diese Auflistung für jede Lieferkettenstufe anzufertigen, vor allem dann, wenn die Lieferkette komplex ist.

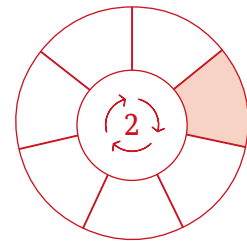


Tabelle 3: Beispielhafte Übersicht von (potenziellen) Nachhaltigkeitsauswirkungen	
<b>Kategorisierung</b>	<b>Beispielhafte Aktivität: Bezug von Rohstoffen</b> (weitere Konkretisierungen innerhalb der Lieferkette sind in der Praxis zu erwarten)
(Potenzielle) Nachhaltigkeitsauswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wasserknappheit</li> <li>➤ Gesundheits- und Umweltschäden durch den Einsatz von Chemikalien</li> <li>➤ Gefährliche Arbeitsbedingungen und Kinderarbeit</li> </ul>
(Potenziell) betroffene Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arbeiterinnen und Arbeiter</li> <li>➤ Lokale Gemeinden</li> </ul>
(Potenziell) besonders gefährdete Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arbeiterinnen</li> <li>➤ Weibliche Mitglieder von lokalen Gemeinden</li> </ul>
Relevante Unternehmensabteilungen	➤ Einkauf, Qualitätsmanagement, Logistik
Relevante Geschäftsbeziehungen	➤ Rohstoffhändler
<b>Quelle: adaptiert von Dietrich et al. (2015: 22f.).</b>	

### Informationsquellen für die Wesentlichkeitsanalyse

Es ist gerechtfertigt, bei der Frage, welche negativen Nachhaltigkeitsauswirkungen in der Lieferkette wesentlich sind, mit einer begründeten Vermutung zu starten. Brancheninitiativen, der Dialog mit Anspruchsgruppen sowie der Austausch mit anderen Unternehmen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, bieten Informationen hierzu, die sodann im Rahmen eines internen und externen Austauschs überprüft und konkretisiert werden sollten. Mithilfe folgender Quellen können Unternehmen negative Auswirkungen der Aktivitäten in ihrer Lieferkette ermitteln:

➤ **Gespräche im eigenen Betrieb:** Aufbauend auf dem Austausch zur Abbildung der Lieferkette können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Abteilungen mit Bezug zur Lieferkette ihr Wissen einbringen, um Nachhaltigkeitsauswirkungen und -risiken zu identifizieren. Als Ansätze eignen sich direkte Gespräche und Mitarbeiterumfragen.



➤ Weitere Informationen zu Nachhaltigkeitsaspekten der Rohstoffgewinnung sowie zu rohstoffbezogenen ökologischen Risiken finden sich auf den Internetseiten des Umweltbundesamtes (siehe Quellenverzeichnis).

Die Europäische Union hat sich auf eine Verordnung zur Festlegung von Sorgfaltspflichten in der Lieferkette für Einführer von Konfliktmineralen geeinigt. Ein Inkrafttreten ist für Sommer 2017 geplant.

➤ **Direkter Austausch mit Zulieferern:** Das Unternehmen sollte prüfen, ob Informationen über Nachhaltigkeitsauswirkungen von Aktivitäten der Unterlieferanten über Direktlieferanten gesammelt werden können. Datensammelungsprozesse sollten sinnvoll und effizient gebündelt werden. Es bietet sich eine Verknüpfung mit dem Instrument der Lieferanten-selbstauskunft an.

➤ **Dokumentenrecherche:** Medien, Berichte von Branchenverbänden, NGOs, wissenschaftlichen Einrichtungen sowie Datenbanken können Informationen zu Nachhaltigkeitsauswirkungen enthalten. Das Unternehmen sollte ebenfalls prüfen, ob seine Lieferanten andere Kunden haben, die bereits eine öffentlich zugängliche Nachhaltigkeitsanalyse des/der Lieferanten vorgenommen haben. Im Bereich der Lieferantenbewertung führen Betreiber von Online-Datenbanken eigene, einheitliche Audits durch und stellen die dabei erhobenen Daten ihren Kunden zur Verfügung. Zu den bekanntesten Anbietern gehören Achilles, Ecovadis, Fair Factories Clearinghouse, Intertek, NQC, Sedex und Supply Shift. Aber auch Brancheninitiativen wie die Business Social Compliance Initiative (BSCI), EICC und Together for Sustainability bieten ihren Mitgliedern Daten aus einem gemeinsamen Pool an Audits (weitere Informationen in Teil IV des Leitfadens).

➤ **Dialoge mit NGOs, Branchenverbänden, staatlichen Stellen und anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren:** Der direkte Austausch kann helfen, um beispielsweise branchen- und/oder länderspezifische Informationen, Analysen und Einschätzungen zu erhalten. Zu den NGOs, die sich mit dem Thema „nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ befassen, gehören (um nur einige zu nennen) Greenpeace, World Wildlife Fund (WWF), der Deutsche Naturschutzring, das Forum Umwelt und Entwicklung, Transparency International, Germanwatch, Misereor, CorA – Netzwerk für Unternehmensverantwortung sowie der Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe. Auslandsvertretungen/Botschaften und Auslandshandelskammern können ebenfalls gute Informationsträger sein. Auch Gewerkschaften widmen sich verstärkt dem Thema „nachhaltiges Wirtschaften“.

In den meisten Fällen liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten in dieser Phase des nachhaltigen Lieferkettenmanagements auf den vier genannten Quellen, da die personellen und finanziellen Ressourcen einen Austausch mit weiteren Akteuren nicht zulassen. Stehen weitere Mittel zur Verfügung, bieten sich folgende Quellen an:

➤ **Einbeziehung (potenziell) Betroffener:** Bestehen Kontakte etwa zu Bewohnerinnen und Bewohnern in der Nachbarschaft der Lieferanten, sollte das Unternehmen diese Verbindungen nutzen.

➤ **Bei Umweltthemen – Bilanzierung von Umweltaspekten und Lebenszyklusanalysen von Produkten, Materialien oder Dienstleistungen:** Die Lebenszyklusanalyse oder Ökobilanz ist ein Instrument, um Auswirkungen entlang des gesamten Lebenszyklus zu erfassen. Mit der Erstellung einer Ökobilanz kann das Unternehmen „Hotspots“ entlang der Lieferkette identifizieren, um zielgerichtet Maßnahmen zu ergreifen und erreichte Verbesserungen zu erfassen. Methodische Grundlagen für Ökobilanzen

liefern die Normen ISO 14040 und ISO 14044. Darüber hinaus gibt es weitere ISO-Normen zur Bestimmung des Fußabdrucks von Produkten und Organisationen. Für Treibhausgasemissionen sind dies unter anderem ISO 14064 (drei Teile zu Treibhausgasinventaren, Anforderungen zur Quantifizierung und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen sowie Validierung der Daten) und die ISO 14067 (Anforderungen an und Leitlinien für die Quantifizierung und Kommunikation zum Fußabdruck durch Treibhausgasemissionen); im Bereich des Wasser-Fußabdrucks die ISO 14046. Die Europäische Kommission hat zur Bestimmung des Umweltfußabdrucks von Produkten und Organisationen zwei Methoden entwickelt – für Produkte den *Product Environmental Footprint* und für Organisationen den *Organisation Environmental Footprint*. Beide Methoden befinden sich noch in der Pilotphase. Die Datenerfassung für Öko-bilanzen stellt auch für erfahrene Unternehmen nach wie vor eine große Herausforderung dar. Verschiedene Anbieter stellen Datenbanken und Software zur Erstellung von Ökobilanzen zur Verfügung. Ein Beispiel ist die vom Umweltbundesamt bereitgestellte Datenbank ProBas (siehe Quellenverzeichnis).

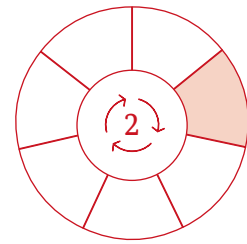
Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Beurteilungen durch Anspruchsgruppen in die Erfassung und Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken aufzunehmen. Anspruchsgruppen können unter anderem Investoren, Ratingagenturen, behördliche, zivilgesellschaftliche und wissenschaftliche Akteure sein. Es geht hierbei also um den Blick auf das Unternehmen und die Aktivitäten in seiner Lieferkette von außen. Im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung hat sich dies bereits in vielen Betrieben etabliert. Das Unternehmen sollte von Stakeholdern wie NGOs oder Medien geäußerte Bedenken und allgemeine gesellschaftliche Erwartungen aufnehmen. Auch Einschätzungen von Nachhaltigkeitsratingagenturen sollten berücksichtigt werden.

## Nachhaltigkeitsrisiken bewerten und priorisieren

Auf Basis der Analyse und Bestimmung von Nachhaltigkeitsaspekten und -auswirkungen kann das Unternehmen die Risiken für negative Auswirkungen auf die Umwelt und Betroffene bewerten und priorisieren. Einschätzungen von Anspruchsgruppen sind ein wichtiger Bestandteil, um negative Auswirkungen zu erfassen und Risiken zu ermitteln. Der risikobasierte Ansatz weist darauf hin, dass ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement vor allem im Sinne des Vorsorgeprinzips angegangen werden und das Unternehmen bestrebt sein sollte, präventiv zu handeln.

In der Praxis ergibt sich das Risiko typischerweise aus dem **Ausmaß** und der **Eintrittswahrscheinlichkeit** der negativen Auswirkung. Daran lässt sich anschließend eine Gewichtung vornehmen, wobei der Schwere der Ausmaßes besonders Rechnung zu tragen ist.

➤ Das **Ausmaß** fokussiert darauf, wer in welchem Maße von den negativen Auswirkungen betroffen ist. Indikatoren können sein: Anzahl der Betroffenen, Schwere der Auswirkung (Lebensgefahr, starke, großflächige



➤ In bestimmten Ländern besteht ein hohes Risiko für massive Umweltverstöße und/oder Menschenrechtsverletzungen. Mehrere internationale Standards fordern von Unternehmen in diesen Fällen besondere Vorkehrungen. Weitere Informationen zu den Standards finden Unternehmen auf der Internetseite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unter:

[www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de)

➤ CSR Netherlands hat im Auftrag des Niederländischen Ministeriums für auswärtige Angelegenheiten einen Risiko-Check für Unternehmen mit internationalen Geschäftstätigkeiten entwickelt. Der Risiko-Check beinhaltet unter anderem Länderrisikoanalysen mit Blick auf zentrale Nachhaltigkeitsthemen, auch in diversen Land-Produkt-Kombinationen.

[www.mvorisicochecker.nl](http://www.mvorisicochecker.nl) (auf Englisch)

## i

Weitere Informationen zur Einschätzung länderbezogener Risiken finden sich unter anderem in

**BSCI-Liste zu Risikoländern** mit Fokus auf soziale Themen

**Human Development Index** der Vereinten Nationen

**Bertelsmann Transformations-Index** – Ländergutachten

**FTSE4Good** – Index zur Messung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen aus Investorensicht

**Weltbank** – Länderklassifizierung nach Einkommen

**Environmental Performance Index des** „Yale Centers for Environmental Law & Policy“

Umweltverschmutzung), Möglichkeit der Abhilfe (ist die Auswirkung irreversibel?).

➤ Die **Eintrittswahrscheinlichkeit** fokussiert auf Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit für eine negative Auswirkung erhöhen. Zwei Faktoren sind besonders relevant. Erstens der Standort/das Land des Lieferanten, zweitens das Nachhaltigkeitsniveau des Lieferanten (siehe unten „Einflussfaktoren auf das Risiko“).

Die Ausgangsbetrachtung des Unternehmens sollte sich auf die negativen Auswirkungen auf Umwelt und Betroffene konzentrieren. Die negativen Umweltauswirkungen können sich beispielsweise auf ein lokales Ökosystem am Standort eines Lieferanten beziehen. Betroffene in der Gesellschaft können unter anderem sein: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Zulieferbetrieben, Leih- oder Wanderarbeitende im eigenen Unternehmen und/oder in Zulieferbetrieben sowie lokale Gemeinden nahe der Produktionsstätte (eigene oder jene von Zulieferbetrieben). Das Unternehmen sollte ein besonderes Augenmerk auf eventuell stärker gefährdete Gruppen legen. Das können – je nach Kontext – Frauen, ältere Menschen, Kinder, Jugendliche sowie Menschen mit Behinderung sein.

### Einflussfaktoren bezüglich des Risikos negativer Folgen für Umwelt und Betroffene

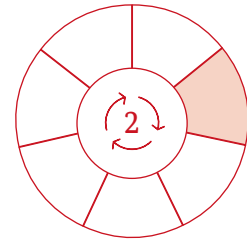
Zur Analyse, ob Risiken für negative Auswirkungen auf Umwelt und Betroffene vorliegen und wie hoch diese einzuschätzen sind, kann das Unternehmen Einflussfaktoren heranziehen:

➤ **Land:** In welchen Ländern sind die Lieferanten tätig? Dieser Aspekt ist besonders dann relevant, wenn die vorgelagerte Wertschöpfung dort stattfindet, wo Umwelt- und Sozialstandards niedrig sind und/oder nicht eingehalten werden. Im Fokus stehen dabei insbesondere Lieferanten aus Konflikt- und Hochrisikogebieten, in denen beispielsweise Abwässer, die bei der Gewinnung von Rohstoffen entstehen, unsachgemäß entsorgt und dadurch Wassersysteme (Trinkwasser, Landwirtschaft) kontaminiert werden. Gleiches gilt für Länder und Regionen, in denen die Menschenrechte nicht staatlich garantiert sind und regelmäßig verletzt werden.

➤ **Branche:** Je nach Branche können Wahrscheinlichkeit und Ausmaß negativer Auswirkungen auf Umwelt und Betroffene erheblich differieren. In bestimmten Branchen werden Rohstoffe verwendet, die nicht nachhaltig hergestellt bzw. extrahiert werden. Unternehmen sollten – soweit möglich – auf Informationen bestehender Brancheninitiativen und anderer Verbände zurückgreifen.

➤ **Struktur der Lieferkette:** Generell gilt, dass eine komplexe und viele Stufen umfassende Lieferkette ein erhöhtes Risiko birgt. Die fehlende Nachvollziehbarkeit und einhergehende Intransparenz kann zur Erosion der Umwelt- und Sozialstandards beitragen. Weiterhin kann zum Beispiel ein Maschinenbauunternehmen, das aus vorgefertigten Teilen ein Endprodukt herstellt, sehr wahrscheinlich mit wesentlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Lieferkette rechnen.

➤ **Beziehung zu Lieferanten und Möglichkeiten der Beeinflussung:** Ist ein Lieferant nicht bereits von sich aus motiviert, nachhaltig zu wirtschaften, hängt der Einfluss eines Unternehmens zur Durchsetzung sozialer und ökologischer Standards in erster Linie von dem Auftragsvolumen und der entsprechenden Marktmacht ab. Ist diese nicht stark ausgeprägt, schmälert es die Einflussmöglichkeiten des Unternehmens, was zu einem erhöhten Risiko für negative Umweltauswirkungen in der Lieferkette führen kann.



➤ **Nachhaltigkeitsniveau von Lieferanten:** Das Niveau des Nachhaltigkeitsengagements von Lieferanten kann die Wahrscheinlichkeit, dass in der Lieferkette negative Auswirkungen auftreten, erheblich beeinflussen. Sind Direktlieferanten und Untertierlieferanten Mitglieder einer Lieferketteninitiative (zum Beispiel „Fair Wear Foundation“ im Textilbereich, „Forest Stewardship Council“ oder Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (PEFC) für Holz- oder UTZ für Agrarprodukte) oder haben sie ein Managementsystem (EMAS und ISO 14001 im Umweltbereich oder Social Accountability (SA) 8000 und Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18001 bei sozialen beziehungsweise Arbeitsschutzaspekten) implementiert, senkt dies bereits signifikant das Risiko, dass sie geltendes Recht oder Umwelt- und Sozialstandards verletzen.

### Risikobewertung und -priorisierung

Erfahrungsgemäß ist es meist nicht möglich, alle Nachhaltigkeitsauswirkungen gleichzeitig (oder im vollen Umfang) zu adressieren. Dies gilt vor allem für kleinere Unternehmen. Insofern ist es ratsam herauszufinden, wo die größten Risiken für negative Auswirkungen auf die Umwelt und Betroffene auftreten können. Die oben genannten Einflussfaktoren können daher auch als Risikofilter herangezogen werden. Die folgende Tabelle (Tabelle 4) stellt beispielhaft eine Bewertungsmethode dar, die sich an Eintrittswahrscheinlichkeit (E) und Schwere der Auswirkungen (A) orientiert. Bewertungen können im Maßstab von 1 (niedrig) bis 5 (sehr hoch) erfolgen. Die Einzelbewertungen werden addiert, sodass eine Gesamteinschätzung zum Risiko entlang einer Dreier-Skalierung (niedrig, mittel, hoch; siehe Tabelle 4) erfolgen kann. Die Tabelle soll exemplarisch zeigen, dass eine Risikobewertung helfen kann, auf wesentliche Auswirkungen zu fokussieren und Handlungsfelder für Maßnahmen abzuleiten. Weitere Detaillierungen sind möglich, so zum Beispiel eine Aufteilung nach Themenfeldern (Umwelt, Menschenrechte, Arbeitspraktiken und so weiter) oder die genaue Abgrenzung zwischen den Risikokategorien (sehr hoch und so weiter).

Im Rahmen von Umweltmanagementsystemen wie EMAS oder ISO 14001 haben sich auf betrieblicher Ebene fundierte Ansätze zur Bewertung und Priorisierung von Umweltaspekten und -auswirkungen etabliert. Unternehmen können dieses Erfahrungswissen nutzen (für Kontakte zu EMAS-Netzwerken siehe *Teil IV*).



**Tabelle 4: Beispielhafte Bewertung und Priorisierung mittels Risiko-Matrix**

(Bewertung wurde zu Illustrationszwecken vorgenommen und spiegelt nicht notwendigerweise reale Situationen beziehungsweise Einschätzungen in der Praxis wider – E: Eintrittswahrscheinlichkeit; A: Ausmaß)

Auswirkung (Beispiele)	E	A	Gesamt
Kontaminierung der Wassersysteme einer Region durch die unsachgemäße Entsorgung von Abwässern des Lieferanten. Belastung des Trinkwassers und landwirtschaftlich genutzten Wassers.	4	5	Sehr hoch
Smog durch Emission von Ruß, Schwefeldioxid (SO <sub>2</sub> ), Staub	2	5	Hoch
Arbeitsunfälle aufgrund mangelhaft umgesetzter Arbeitsschutzmaßnahmen der Lieferanten	1	5	Mittel
Zwangsüberstunden der Mitarbeitenden des Lieferanten	1	3	Niedrig

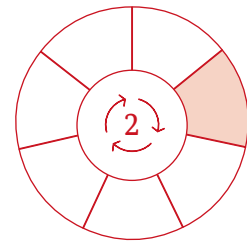
Quelle: eigene Darstellung.

### Risiken für das eigene Unternehmen – die unternehmerische Perspektive aufnehmen

Der Risikobegriff im nachhaltigen Lieferkettenmanagement ist zweiteilig: Neben dem Risiko für die Umwelt und Betroffene gibt es ein Risiko für das eigene Unternehmen. Das nachhaltige Lieferkettenmanagement ist dann im Sinne der Nachhaltigkeit und des eigenen Unternehmens am wirkungsvollsten, wenn es im Einklang mit der langfristigen Ausrichtung und den Zielen des Unternehmens steht und dessen Kernkompetenzen bestmöglich nutzt. Daher sollte das Unternehmen herausarbeiten, wie die Auswirkungen auf Umwelt und Betroffene entlang der Lieferkette und veränderte Rahmenbedingungen und Umweltzustände auf die eigene Geschäftstätigkeit rückwirken können. Diese Rückwirkungen können sich als Risiken, beispielsweise in Form von Liefer-, Haftungs- oder Reputationsrisiken, aber auch als Chancen, beispielsweise über die Erschließung neuer Geschäftsmodelle oder Kundengruppen darstellen. Leitfragen können sein:

- Wie können die identifizierten negativen ökologischen bzw. sozialen Auswirkungen in der Lieferkette auf die Unternehmensleistung rückwirken (zum Beispiel über Reputationsschaden, Strafzahlungen, Liefer-schwierigkeiten, geringere Produktqualität et cetera)?
- Hierbei gilt speziell: Welche rechtlichen Anforderungen (oder internationale/nationale Vereinbarungen) sind vom Unternehmen mit Blick auf die Lieferkette zu beachten?
- Welche Rückwirkungen haben veränderte Umweltzustände wie Klimawandel, Verknappung von Ressourcen oder der Verlust der Biodiversität auf das Unternehmen und seine Lieferkette?

- Welche bestehenden unternehmerischen Ziele sind ohne mehr Nachhaltigkeitsengagement in der Lieferkette in Gefahr bzw. können über ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement gestärkt werden?
- Welche Geschäftschancen und neuen Absatzmärkte entstehen durch eine nachhaltige Lieferkette?
- In welchem Handlungsfeld (siehe *Teil II* des Leitfadens) des nachhaltigen Lieferkettenmanagements kann das Unternehmen seine Kernkompetenzen am wirkungsvollsten einbringen?
- Mit welchen Maßnahmen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements lässt sich die größte Wirkung für das Unternehmen erzielen?
- Wie gut passt das Handlungsfeld zu dem Unternehmenstyp (Größe, Sektor, Grad der Internationalisierung)?
- Welche (wirtschaftlichen, vertraglichen, sonstigen) Einflussmöglichkeiten hat das Unternehmen, um die Nachhaltigkeitsleistung in der Lieferkette zu verbessern?



Die letzten vier Fragen greifen bereits auf, welche Maßnahmen das Unternehmen einleiten sollte. Diese Frage ist eng verbunden mit den Einflussmöglichkeiten des Unternehmens. Dies wird im folgenden Prozessschritt 3 behandelt.

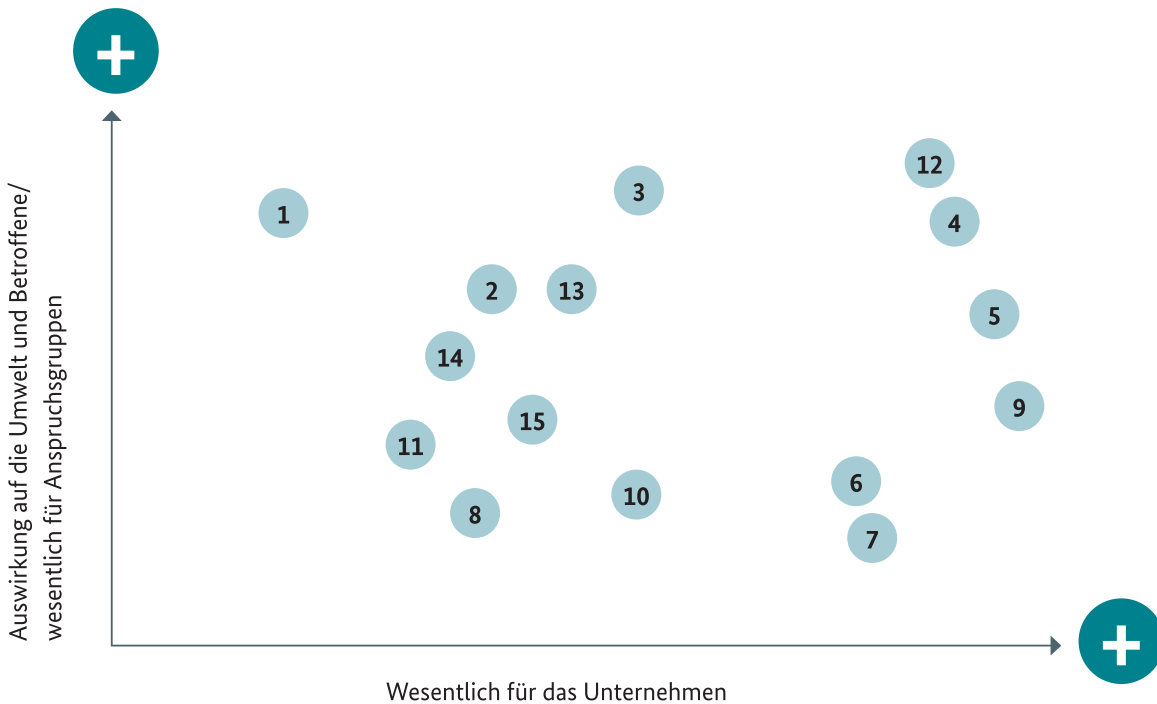
## Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder ermitteln

Für das Unternehmen geht es darum, aus der oben skizzierten Erfassung und Bewertung wesentlicher Nachhaltigkeitsrisiken Themen und Handlungsfelder abzuleiten, um das nachhaltige Lieferkettenmanagement zu gestalten und zu optimieren. Die in *Teil II* skizzierten Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder bieten hierfür eine gute Orientierung.

Für die abschließende Bewertung der Themen- und Handlungsfelder bietet sich die Nutzung einer Matrix an, bei der auf der X-Achse die Einschätzung, die sich aus der internen Perspektive ergibt, eingetragen wird. Die Y-Achse enthält eine Bewertung aus der vorigen Matrix (Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt/Betroffene; Wichtigkeit für Anspruchsgruppen) (siehe Abbildung 2).

## Abbildung 2: Beispielhafte Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder

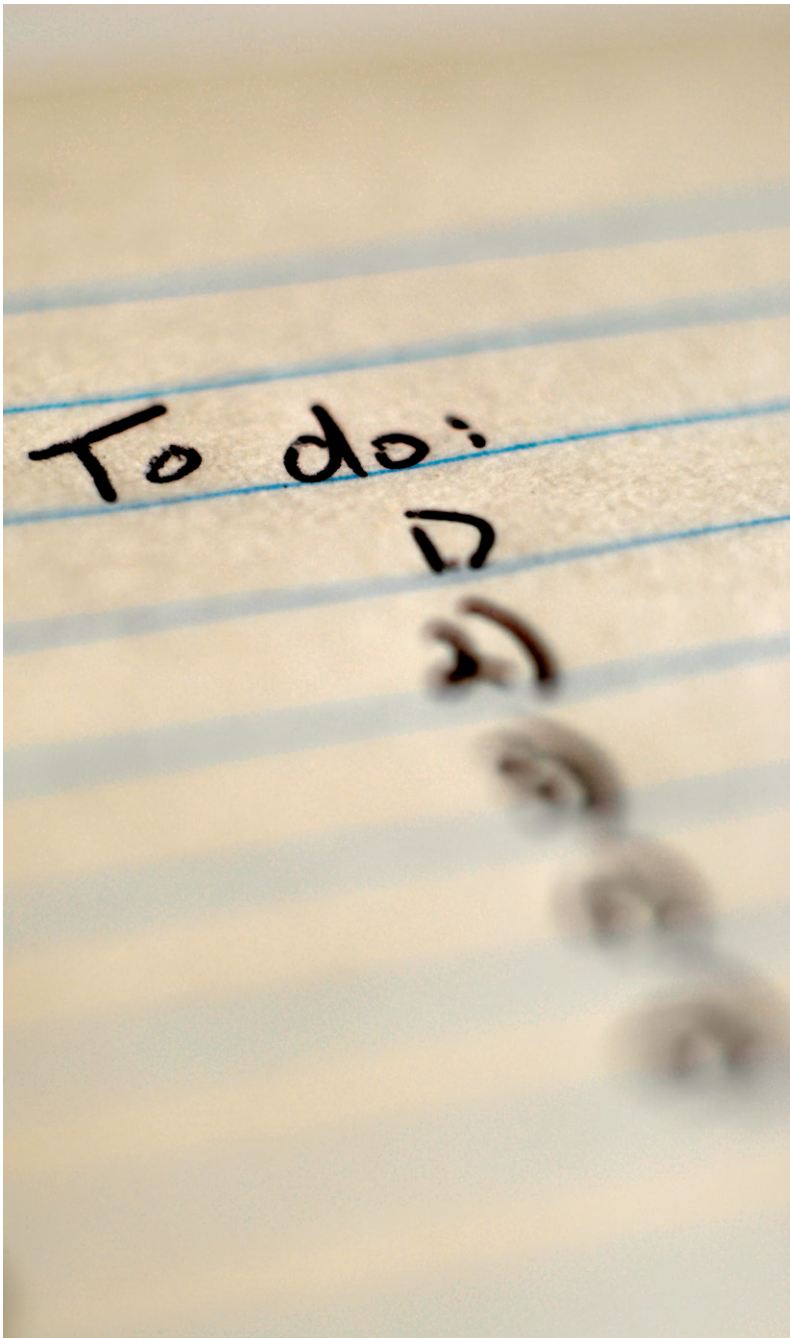
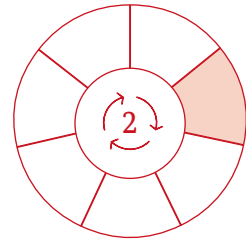
(Bewertung wurde zu Illustrationszwecken vorgenommen und spiegelt nicht notwendigerweise reale Situationen bzw. Einschätzungen wider)



- 1 Achtung von Eigentumsrechten
- 2 Einhaltung der Menschenrechte durch Lieferanten
- 3 Abschwächung des Klimawandels
- 4 Gute Arbeitsbedingungen und sozialer Schutz
- 5 Vermeidung des Biodiversitätsverlusts
- 6 Anpassung an den Klimawandel
- 7 Steigerung der Ressourceneffizienz
- 8 Fairer Wettbewerb
- 9 Umgang mit lokalen Gemeinschaften
- 10 Wasserverbrauch
- 11 Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung
- 12 Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit
- 13 Einhaltung von Arbeitsrechten durch Lieferanten
- 14 Vermeidung von Gefahrenstoffen
- 15 Korruptionsbekämpfung

Quelle: eigene Darstellung.

Beispiele für diesen letzten Schritt der Wesentlichkeitsanalyse findet das Unternehmen in vielen Nachhaltigkeitsberichten. Dann allerdings weniger zur spezifischen Frage, über welche Themen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements berichtet wird, sondern eher über die Themen des Nachhaltigkeitsmanagements im Allgemeinen.



➤ Zweimal jährlich wendet bei **Weleda**, einer Herstellerin zertifizierter Naturkosmetik und anthroposophischer Arzneimittel, der Einkauf – in Zusammenarbeit mit dem Qualitäts- und Lieferkettenmanagement – ein Risikobewertungssystem an, um potenzielle Preis-, Versorgungs-, Lieferanten- und Umweltrisiken zu identifizieren. Diese Gefahren werden hierarchisiert. Die Hierarchisierung beziehungsweise Priorisierung der Maßnahmen erfolgt in erster Linie nach Einschätzung der Einzel- und Gesamtrisiken pro Rohstoff.

Bei Weleda werden für das Rohstoff-Portfolio verschiedene Risiko-Kriterien (Qualitäts-, Preis-, Beschaffungs-, Herkunfts-, Lieferanten-, Umweltrisiken unter anderem) für jeden Rohstoff einzeln beurteilt. Die Bewertung findet in vier Stufen statt und reicht von einem sehr niedrigen bis zu einem sehr hohen Risiko. Daraus ergibt sich eine Gesamtbewertung pro Rohstoff und anschließend eine Übersicht über das gesamte Rohstoffportfolio (pro Einkaufskategorie). Diese Übersicht wird dann so sortiert, dass sich die kritischsten Rohstoffe (beispielsweise mit sechsmal sehr hohem Risiko) dann oben auf der Liste befinden.

[www.weleda.de](http://www.weleda.de)







## Prozessschritt 3 | Lücken analysieren und Maßnahmen ableiten

### 1 Welche Ziele hat der Prozessschritt?

➤ **Abgleich mit bestehenden Zielen, Maßnahmen und Prozessen (Lückenanalyse):** Auf Basis der Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse sollte das Unternehmen erfassen, welche Ziele, Maßnahmen und Prozesse vorliegen, die sich im Rahmen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements nutzen lassen oder angepasst werden müssen.

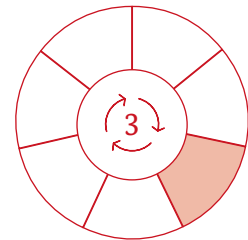
➤ **Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung in der Lieferkette ableiten:** Nachdem Auswirkungen erfasst und wesentliche Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder identifiziert wurden, geht es darum, festzulegen, mithilfe welcher Maßnahmen das Unternehmen seine Lieferkette aus Nachhaltigkeitssicht optimieren kann.

### 2 Welche Herangehensweisen, Methoden und Instrumente stehen zur Verfügung?

#### Abgleich mit bestehenden Zielen, Maßnahmen und Prozessen (Lückenanalyse)

Zur Erfassung des Ist-Zustandes bietet sich ein zweistufiges Vorgehen an: Zunächst kann das Unternehmen schriftliche Dokumente – etwa Unternehmensrichtlinien, Prozessschaubilder, Zielfestlegungen, Verhaltenskodizes oder Auditergebnisse aus dem Umweltmanagement prüfen. Anschließend kann es den direkten Austausch mit Ansprechpartnern aus den verschiedenen Unternehmensbereichen suchen.

Der Abgleich hilft, von den Kolleginnen und Kollegen Informationen über bestehende Prozesse, mögliche Vorarbeiten und Ausgangspunkte zu erhalten. Zudem lässt sich durch den Austausch das Bewusstsein für das notwendige Nachhaltigkeitsengagement in der Lieferkette bei den Kolleginnen und Kollegen schärfen. Das Unternehmen sollte zuerst überlegen, welche Unternehmensbereiche einbezogen werden sollten. Unternehmen, die Umweltmanagementsysteme wie EMAS oder ISO 14001 anwen-



➤ Informationen zu möglichen unternehmensinternen Informationsquellen sowie zum genauen Vorgehen bei der Lückenanalyse in Bezug auf das Management menschenrechtlicher Auswirkungen finden sich in der Publikation „5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens“ (Dietrich et al. 2015: 5). Online verfügbar unter

[www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

## i

➤ Betrieblicher Klimaschutz zielt nicht mehr nur auf die Reduktion der direkten Treibhausgas-Emissionen aus den Verbrennungsprozessen innerhalb der Unternehmensgrenzen (Scope 1) sowie der indirekten Emissionen aus dem Energieverbrauch (Scope 2). Vielmehr geht es darüber hinaus darum, die vor- und nachgelagerten Emissionen der Wertschöpfungskette (Scope 3) zu erfassen und zu minimieren beziehungsweise zu vermeiden. Wie Treibhausgas-Emissionen aus der Lieferkette ermittelt werden können, legt eine Studie von CDP und Sustain (2014) dar.

➤ Die OECD erarbeitet derzeit Leitlinien für die Umsetzung von Sorgfaltspflichten (OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct). Sie gelten international tätigen Unternehmen aller Größen und geben praktische Unterstützung bei der Umsetzung der in den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen enthaltenen Empfehlungen zum Due-Diligence-Prozess.

Die Entwürfe sind einsehbar auf

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

den, werden die dabei gesammelten Erfahrungen gut nutzen können. Bei Themen, auf die der Blick bislang vielleicht eher weniger gerichtet war, wie beispielsweise Arbeitsbedingungen und/oder der Schutz von Minderheiten, empfiehlt es sich, mögliche Ansprechpartner im Unternehmen sichtbar zu machen. Grundsätzlich sollte das Unternehmen bei der internen Kommunikation darauf achten, keine abstrakten Begriffe wie „Menschenrechte“, „Umweltschutz“ und „Nachhaltigkeit in der Lieferkette“ zu verwenden. Vielmehr sollte es Begriffe wählen, die konkret an Werte, Produkte oder bestehende Prozesse anknüpfen.

### Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung in der Lieferkette ableiten

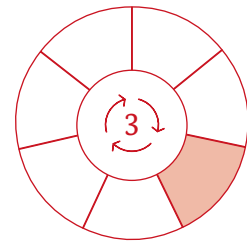
Um den Ist-Zustand, der in den beiden vorangegangenen Prozessschritten erarbeitet wurde, zu verbessern, benötigt das Unternehmen einen positiven Soll-Zustand seines Lieferkettenmanagements.

Der Soll-Zustand kann sich aus den verschriftlichten Werten ableiten. Eine Form dieser Verschriftlichung ist die Entwicklung eines Leitbilds für das nachhaltige Lieferkettenmanagement. Mit einer solchen Vision skizziert das Unternehmen, für wie bedeutend es Nachhaltigkeitsaspekte in der Lieferkette erachtet und welche Art von Lieferkettenmanagement es langfristig anstrebt. Das Leitbild gibt Unternehmensleitung, Mitarbeitenden und Zulieferern Orientierung und setzt den Maßstab für die Bewertung von Maßnahmen. Darüber hinaus können wissenschaftliche und politische Ziele, beispielsweise im Klimabereich, als Orientierung für das Ambitions-niveau dienen und in unternehmerische Ziele „übersetzt“ werden.

### Verbindung von Auswirkungen und Maßnahmen

Die Art des Handelns des Unternehmens hängt davon ab, welchen Einfluss es auf die Auswirkung bzw. die Minderung oder Vermeidung von Risiken hat. Die „Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen“ und die „Organisation für Economic Co-Operation and Development (OECD)-Leitsätze für multinationale Unternehmen“ legen drei grundlegende Handlungsmuster nahe (siehe Tabelle 5). Sie können als allgemeine Orientierung (auch für Umweltthemen) dienen, die sich unternehmensspezifisch zu eigenen Maßnahmen ausbauen lassen.

Tabelle 5: Ableitung von Handlungsmustern	
Wenn ein Unternehmen ...	... dann sollte es ...
... durch eigene Aktivitäten (Handlungen und Unterlassungen) negative Auswirkungen <b>verursacht</b> oder <b>verursachen kann</b> ...	... die notwendigen Schritte in die Wege leiten, um die Auswirkungen zu beenden oder zu vermeiden. ... verursachte Schäden auszugleichen.
... durch eigene Aktivitäten zu negativen Auswirkungen beiträgt oder beitragen kann ...	... die notwendigen Schritte in die Wege leiten, um die Auswirkungen zu beenden und künftig zu vermeiden. ... und seinen Einfluss nutzen, um etwaige noch verbleibende Auswirkungen so weit wie irgend möglich zu mindern. ... verursachte Schäden auszugleichen, gegebenenfalls in Kooperation mit anderen beteiligten Unternehmen.
... aufgrund seiner Geschäftsbeziehung zu anderen Unternehmen direkt mit negativen Auswirkungen von deren Produkten und Dienstleistungen verbunden ...	... seinen Einfluss nutzen, um auf den Verursacher der negativen Auswirkungen mit dem Ziel einzuwirken, die fraglichen Auswirkungen zu verhindern oder zu mindern.
Quelle: basierend auf Shift (2014: 14).	



## Maßnahmen priorisieren

Bei der Frage, welche konkreten Maßnahmen das Unternehmen umsetzen sollte, ist es sinnvoll, neben der Frage, wie sich im Austausch mit Lieferanten deren Nachhaltigkeitsleistung verbessern lässt, auch über interne Maßnahmen nachzudenken. Dies gilt insbesondere, wenn das Unternehmen erstmalig Fragen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement adressiert. In diesem Fall sollte das Unternehmen – basierend auf den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse und der Bestandsaufnahme – sich vor allem auf den internen Kenntnis- und Fähigkeitsaufbau konzentrieren. Grundsätzlich ist es bei der Entwicklung interner und externer Maßnahmen hilfreich, Anspruchsgruppen (Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Lieferanten) einzubinden. Im Folgenden werden interne und externe Beispielmaßnahmen aufgelistet:

### Interne Maßnahmen

- Monitoring von Medien- und NGO-Berichten zu Nachhaltigkeitsthemen.
- Schulung von Mitarbeitenden mit Bezügen zum nachhaltigen Liefer-



➤ Der Outdoor-Ausrüster **VAUDE**, der bereits vielfach für seine Nachhaltigkeitsleistungen ausgezeichnet wurde, kommuniziert offen in seinem Nachhaltigkeitsbericht, dass bisher keine belastbaren Daten für den Wasserverbrauch in der Lieferkette vorliegen. Das Unternehmen legt dar, mithilfe welcher Maßnahmen die Verfügbarkeit valider Daten verbessert werden soll (Informationen zu Maßnahmen im nächsten Teilschritt). Weitere Informationen unter

<http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/umwelt/abwasser.php>

➤ **Nager IT**, spricht ganz bewusst davon, dass das Erreichen fairer Arbeitsbedingungen für alle Beteiligten der globalen IT-Produktion als Vision anzusehen ist, die Schritt für Schritt real werden soll. Das Motto ist: „Am Fairsten (im Verhältnis zur Branche) > Fairer > Fair“.

➤ Das Unternehmensleitbild des Handelsunternehmens **Migros** geht jeweils in ein bis zwei Sätzen auf die wichtigsten Dimensionen der Geschäftstätigkeit des Einzelhändlers ein (zum Beispiel Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft). Für den Bereich Lieferanten setzt das Unternehmen auf direkte Zusammenarbeit sowie auf soziale und ökologische Arbeits- und Produktionsbedingungen. Weitere Informationen unter

<https://generation-m.migros.ch/de/nachhaltige-migros.html>

kettenmanagement, beispielsweise wie Risiken in der Lieferkette erkannt werden können.

- Prüfung, ob bestehende Informationsprozesse im Risikomanagement ausreichen, um nachhaltigkeitsrelevante Elemente aufzunehmen (beispielsweise sich ändernde Länderrisiken).
- Entwicklung von Nachhaltigkeitskriterien für den Einkauf.
- Prüfung, ob Brancheninitiativen vorhanden sind und ein Beitritt einen Mehrwert liefert.

### Externe Maßnahmen

- Aufbau von Kontakten mit zivilgesellschaftlichen Akteuren in relevanten Produktionsländern und Akteuren aus der Wissenschaft, um mehr über die Umweltauswirkungen bei der Produktion von Materialien zu erfahren.
- Formulierung eines Verhaltenskodex für Lieferanten.
- Überprüfung der Gültigkeit von Direkt- und Untertierlieferanten zur Verfügung gestellten Informationen.
- Etablierung von Auditprozessen auf Ebene der Direktlieferanten.
- Schulungsangebote für Direkt- und gegebenenfalls auch Untertierlieferanten entwickeln und umsetzen.
- Konsolidierung des Lieferantenpools, um die Komplexität der Lieferketten zu reduzieren.

In der Praxis ist das Unternehmen meist mit zwei Herausforderungen konfrontiert: Zum einen mit Zielkonflikten und zum anderen mit der Frage, wie sich Maßnahmen angesichts geringer Einflussmöglichkeiten umsetzen lassen.

### Der Umgang mit Zielkonflikten

Werden Vorgaben für das nachhaltige Lieferkettenmanagement in das übergeordnete Zielsystem des Unternehmens integriert, können Konflikte mit bereits etablierten Zielen entstehen. Dies gilt insbesondere im Einkauf bei der Berücksichtigung des Kriteriums „Nachhaltigkeit“, das mit den klassischen Kriterien „Preis“, „Lieferzeit“ und „Qualität“ konfliktieren kann. Zum Beispiel können nachhaltig gefertigte Stoffe nicht in ausreichender Menge oder Güte zur Verfügung stehen oder der Einkaufspreis kann höher liegen. Für den Umgang mit solchen Zielkonflikten gibt es keine Patentreue. Die Einbettung der Nachhaltigkeit in die Lieferkette soll auch dazu beitragen, dass solche Zielkonflikte überhaupt sichtbar werden. Das Unternehmen muss einen Weg finden, Ziele zu priorisieren und Zielkonflikte aufzulösen. Die Art und Weise hängt maßgeblich von der Unternehmenskultur bzw. davon ab, wie das Unternehmen bei anderen Konflikten vorgeht, aber auch wie das Unternehmen Nachhaltigkeit strategisch verankert hat.

## Maßnahmen, die über Direktlieferanten hinausgehen

Die Frage nach Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen, stellt sich vor allem, wenn es darum geht, die Nachhaltigkeitsleistung der Untertierlieferanten, zu denen keine Vertragsbeziehungen bestehen, zu verbessern. Mögliche konkrete Ansatzpunkte sind hierbei:

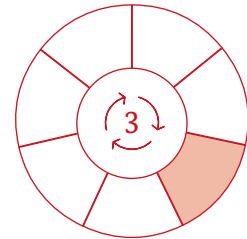
- Erweiterte Vertragsverhältnisse etablieren.
- Schulungen über Direktlieferanten hinaus anbieten.
- Mittel- bis langfristig sind Branchenkooperationen ein wirkungsvoller Ansatz, über die sich ein Hebel entwickeln lässt, um beispielsweise Rohstoffproduzenten zu bewegen, sich für nachhaltigere Produktionsweisen zu entscheiden.
- Für Unternehmen, die sowohl Kunde als auch Lieferant sind: Kontaktaufnahme mit dem Kunden, um die Nachhaltigkeitsanforderungen gemeinsam zu entwickeln und gemeinsam in der Lieferkette weiterzugeben.

Grundsätzlich sollte das Unternehmen immer prüfen, wie es gemeinsam mit anderen Unternehmen oder in Brancheninitiativen zusammenarbeiten kann, um seinen Einfluss zu erhöhen. In vielen Branchen existieren bereits Initiativen. Neben der Verfügbarkeit von Lieferantendaten bieten viele Brancheninitiativen zusätzliche Serviceleistungen an, beispielsweise Trainings und Beratungen für teilnehmende Unternehmen und Lieferanten. Darüber hinaus gibt es grundlegende unternehmensstrategische Möglichkeiten. Dazu gehört etwa das Produktdesign, wodurch sich die Auswahl der Rohstoffe und Komponenten beeinflussen lässt.

## Grundlegende Handlungskorridore (die im Leitfaden vertieft adressiert werden)

In der Regel wählt das Unternehmen, das sich erstmals dem Thema widmet, zwischen folgenden grundlegenden und themenübergreifenden Maßnahmen, die in den weiteren Prozessschritten thematisiert werden:

- Überprüfung zentraler Geschäftsprozesse im Unternehmen sowie Einrichtung fortlaufender Prozesse zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement (Prozessschritt 4).
- Lieferanten informieren, Anforderungen festlegen und Selbsteinschätzung einholen (Prozessschritt 5).
- Überprüfung der Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten (Prozessschritt 6).
- Lieferanten weiterentwickeln (zum Beispiel durch Schulungsmaßnahmen) (Prozessschritt 6).
- Offenlegung von Informationen zum Stand der Nachhaltigkeit in der Lieferkette (Prozessschritt 7).



➤ Um möglichen Ziel- und Interessenkonflikten vorzubeugen, die aus konfligierenden Kriterien wie Preis, Qualität, Verfügbarkeit sowie sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit entstehen können, trennt **Weleda** bei den Qualitätsaudits, bei denen auch Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt werden, strikt zwischen Einkaufs- und Qualitätsabteilung. Die Liefersicherheit ist für den ökonomischen Erfolg ein entscheidender Faktor, soll aber nicht zu einer eventuell verfrühten oder voreiligen Freigabe der Lieferanten führen. In diesem Zusammenhang ist auch das Risikomanagement ein wichtiges Thema. Zielkonflikte sind dennoch unvermeidbar. Es wird versucht, diese durch einen offenen Abwägungsprozess aufzulösen.

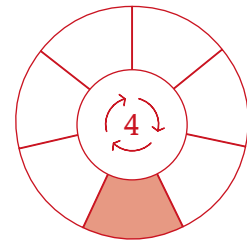




## Prozessschritt 4 | Interne Strukturen und Prozesse anpassen

### 1 Welche Ziele hat der Prozessschritt?

Neue und bestehende Geschäftsprozesse im Unternehmen werden – basierend auf den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse und der Bestandsaufnahme – angepasst. Zudem geht es darum, Ressourcen bereitzustellen, um die internen Grundlagen für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu legen.



### 2 Welche Herangehensweisen, Methoden und Instrumente stehen zur Verfügung?

Um im Unternehmen Ziele zu erreichen und Maßnahmen zu verwirklichen, bedarf es zuständiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie freier Ressourcen. Gerade für kleinere Unternehmen ist dies oft eine große Herausforderung. Denn eine Nachhaltigkeitsstabsstelle oder eine ganze Nachhaltigkeitsabteilung können sie sich nicht leisten. Um dennoch eine effiziente und effektive Umsetzung zu schaffen, ist es wichtig, innerhalb des Betriebs auf den bestehenden Strukturen und Prozessen aufzubauen und schrittweise die Anforderungen an ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu integrieren. Wird das Lieferkettenmanagement an Nachhaltigkeitsaspekten ausgerichtet, können neue Schnittstellen zwischen verschiedenen Abteilungen und Mitarbeitenden entstehen. Unternehmen sollten den internen Austausch fördern und gemeinsam mit den involvierten Kolleginnen und Kollegen die notwendigen Abläufe und Verantwortlichkeiten festlegen.

#### Verankerung im Unternehmen

Um das nachhaltige Lieferkettenmanagement im Unternehmen wirkungsvoll zu verankern und systematisch fortzuentwickeln, sind zwei (idealtypische) Konstellationen bei der Zuweisung von Verantwortlichkeiten möglich.



➤ Die Nachhaltigkeitsabteilung des Unternehmens **AfB (Arbeit für Menschen mit Behinderungen gGmbH)**, das sich darauf konzentriert, ausgemusterte IT-Hardware von großen Konzernen und öffentlichen Einrichtungen zu übernehmen, hatte die Idee, nachhaltigen Bürobedarf zu beschaffen. Zugleich sollte im gesamten Unternehmen ein Bewusstsein für das Thema entstehen – nach dem Motto: „Ein nachhaltiger Stift liegt in der Hand eines jeden Mitarbeitenden.“

[www.afb-group.de](http://www.afb-group.de)

➤ Bei **Weleda** ist der Einkauf federführend für das Thema zuständig. In der Abteilung wurde eigens eine Position geschaffen, um die Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu überwachen und zu fördern. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit der CSR- und Qualitätsabteilung.

➤ Seit 1985 berücksichtigt **Bischof + Klein**, ein mittelständischer Hersteller von flexiblen Verpackungen aus Kunststoff und Kunststoffverbunden sowie von technischen Folien in Familienbesitz, bei allen ökonomischen Entscheidungen auch ökologische und soziale Aspekte. Das 2009 gegründete Nachhaltigkeitsteam trägt dazu bei, diesen Grundsatz zu unterstützen, indem es CSR- und Nachhaltigkeitsthemen in die Arbeit der Qualitätsmanagementabteilung sowie der jeweiligen Fachabteilungen einbringt.

[www.bk-international.com](http://www.bk-international.com)

## Expertengeleitete Teams (zum Beispiel Einkauf)

Die Verantwortlichkeit kann zum einen zentral bei einem Experten, einem Team oder einer Abteilung liegen. Das kann zum Beispiel der Einkauf, das Qualitäts-, Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagement sein. In diesem Fall geht der Impuls für die Implementierung von einer konkreten Person oder Einheit aus (zum Beispiel Managementbeauftragten). Eine solche klar erkennbare Federführung erleichtert Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor allem anfangs die Orientierung; sie kann aber auch der funktionsübergreifenden Integration entgegenstehen.

## Interdisziplinäre oder übergreifende Teams

Zum anderen kann die Verantwortlichkeit einem interdisziplinären Team obliegen, das aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Abteilungen, die einen Bezug zur Lieferkette haben, besteht. Das können neben den „klassischen“ Funktionen Einkauf und Qualitätsmanagement auch die Bereiche Produktentwicklung und Kommunikation sein. Dieses Team muss nicht explizit für die Lieferkette zuständig sein, sondern kann das Thema als Teil des betrieblichen Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagements bearbeiten. Der Vorzug von Teams liegt in der Einbindung verschiedener Funktionen in das nachhaltige Lieferkettenmanagement. Allerdings kann die übergreifende Verantwortlichkeit unscharf werden. Zudem können Konflikte zwischen verschiedenen Funktionen ein Team in seiner Arbeit behindern.

Im Alltag wird sich ein Unternehmen vermutlich für einen Mittelweg zwischen diesen beiden Konstellationen – expertengeleitete Teams oder interdisziplinäre/übergreifende Teams – entscheiden. Welcher Weg jeweils konkret geeignet ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu gehören insbesondere die Anzahl der Mitarbeitenden sowie die Komplexität der Lieferketten. Eine rein additive Lösung, bei der ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin auch für die verantwortungsvolle Lieferkette zuständig ist, sollte vermieden werden, da sie das Thema in eine vom operativen Geschäft entkoppelte Nische verdrängen kann.

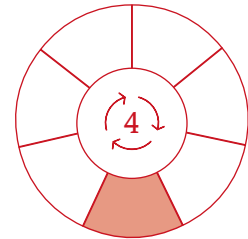
## Operative Verantwortlichkeiten und Befugnisse

Neben der strategischen Verankerung der Verantwortung für das nachhaltige Lieferkettenmanagement sind auch die operativen Zuständigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Abteilungen zu beachten. Zum einen müssen die Nachhaltigkeitsziele heruntergebrochen und in die individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden integriert werden. Zum anderen ist darauf zu achten, dass die Vorgaben nicht „atomisiert“ und von den Unternehmenswerten und -zielen entkoppelt werden.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die interne Implementierung ist die Motivation der Mitarbeitenden: Die Ziele für die Umsetzung sollten sowohl verbindlich als auch attraktiv gemacht werden. Das kann durch die An-



kopplung an bestehende Vergütungs- und Anreizsysteme (sowie Sanktionen) geschehen. Auch lässt sich Anerkennung und Motivation durch Teilnahme an lieferkettenspezifischen Nachhaltigkeits- beziehungsweise CSR-Wettbewerben, durch die Verfolgung guter Nachhaltigkeitsratings oder durch die Weiterleitung eines positiven Kunden- beziehungsweise Stakeholder-Feedbacks erreichen.



Die Einkaufs- beziehungsweise Beschaffungsabteilung des Unternehmens bietet einen guten Startpunkt für die operative Umsetzung. Diese Abteilung nimmt in der Regel die Lieferantenbewertung und -auswahl vor; sie ist damit für einen Kernprozess des Lieferkettenmanagements zuständig. Die dabei gültigen Vorgaben sollten früh mit den Zielen eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements abgeglichen und daran angepasst werden. Daneben bietet auch die frühzeitige Einbeziehung der Produktentwicklung viele Potenziale für eine nachhaltige Gestaltung der Lieferkette. Werden Nachhaltigkeitskriterien bereits in Entwicklungsprozessen berücksichtigt, können Risiken entlang der Lieferkette deutlich verringert oder gar vermieden werden.

Neben der Kenntnis der Ziele benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen und Wissen. Informationen über die eigene(n) Lieferkette(n) und über die Zulieferer sowie über die ökologischen und sozialen Risiken der Lieferkette sollten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich und verständlich sein. Umgekehrt sollte es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich sein, diese Daten zu kommentieren und ihre Ideen einzubringen. Nicht zuletzt stärkt dies das Verantwortungsgefühl für das gemeinsame Thema Nachhaltigkeit.

Um die teils komplexen Nachhaltigkeitsaspekte und -auswirkungen im Lieferkettenmanagement zu verstehen und entsprechendes Fachwissen aufzubauen und es fortzuentwickeln, benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßige Schulungen. Wenn interne Ressourcen und Wissen verfügbar sind, lassen sich die Qualifikationen intern aufbauen und vermitteln. Bei stark fachspezifischen Aspekten – etwa die Bewertung von Inhaltsstoffen bestimmter Materialien und/oder bei rechtlichen Fragen zu Herstellerländern – können externe Angebote hilfreich sein, wie sie etwa Berater, Anbieter entsprechender Standards, NGOs und lokale Experten (beispielsweise Gewerkschaften und Außenhandelskammern) offerieren. Dieses Vorgehen hat den Vorzug einer aktiven Auseinandersetzung mit Stakeholdern und ermöglicht somit externe Impulse.



Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Thema Nachhaltigkeit einzuführen, finden bei **Bischof + Klein** regelmäßige Mitarbeiter-Seminare statt. Workshops zur Nachhaltigkeit, beispielsweise im Kontext des Lieferkettenmanagements, können auf Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden; momentan sind sie jedoch kein regelmäßiger Bestandteil der Schulungsinhalte. Alle Mitarbeitenden, die mit Lieferanten zusammenarbeiten, bekommen eine interne Schulung durch das Qualitätswesen. Dadurch lernen sie, Audits durchzuführen. Zu deren Bestandteilen gehören auch Nachhaltigkeitskriterien sowie die allgemeine Bewertung von Lieferanten. Pro Jahr prüfen intern geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 20 bis 30 Lieferanten aus den strategisch wichtigsten Bereichen. Das Unternehmen hat sich gegen die Auditierung durch Externe entschieden, da die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den technischen Aspekten der Produkte einen besseren Überblick haben. Außerdem ist es auf diese Weise möglich, die Ergebnisse gemeinsam mit den Lieferanten auf Augenhöhe zu besprechen und so die Geschäftsbeziehungen weiter zu verfestigen.

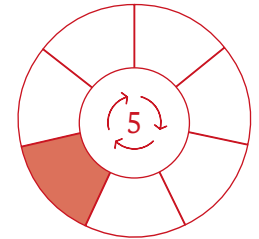




## Prozessschritt 5 | Anforderungen an Lieferanten formulieren und verbindlich machen

### 1 Welche Ziele hat der Prozessschritt?

Innerhalb dieses Prozessschrittes entwickelt das Unternehmen einen Verhaltenskodex. Es kommuniziert die darin enthaltenen Anforderungen an die Direktlieferanten und bittet diese um eine Selbstauskunft zu ihren Umsetzungsfähigkeiten. Die Ergebnisse fließen in die konventionelle Lieferantenbewertung. Kommt eine Lieferantenbeziehung zustande beziehungsweise wird diese fortgesetzt, wird der Verhaltenskodex in den Lieferantenvertrag integriert und dadurch für die Direktlieferanten und gegebenenfalls auch für die Untertierlieferanten verbindlich.



### 2 Welche Herangehensweisen, Methoden und Instrumente stehen zur Verfügung?

Nur wenn Lieferanten die Ergebnisse der erweiterten Lieferantenbewertung kennen, verstehen und akzeptieren, lässt sich gemeinsam sicherstellen, dass die geforderten Sozial- und Umweltstandards eingehalten werden. Daher beschreibt dieser Prozessschritt, wie Anforderungen an Lieferanten festgelegt und an diese kommuniziert werden können. Im Zentrum stehen dabei der Verhaltenskodex und die Frage, wie sich dieser in die Lieferantenbeziehung integrieren lässt.

#### Verhaltenskodex entwickeln

Der Verhaltenskodex („Code of Conduct“ beziehungsweise „Supplier Code of Conduct“) ist das Dokument, das alle Anforderungen an Direkt- sowie gegebenenfalls auch an Untertierlieferanten formuliert beziehungsweise „kodifiziert“. Er bildet damit die Schnittstelle zwischen unternehmensinternen Zielen und dem gewünschten Verhalten der Direkt- sowie gegebenenfalls auch der Untertierlieferanten, indem er diesen konkrete Vorgaben macht. Zugleich ist er – sofern ihn beide Seiten akzeptieren – die Verständigungsgrundlage, auf der ein Unternehmen eigene und gemeinsame Maßnahmen ergreift, Fortschritte bewertet und die langfristige Kooperation plant. Daher ist der Kodex eine erste und grundlegende Maßnahme, die ein Unternehmen ergreifen sollte.



➤ Die **Memo AG** verwendet einen sechseitigen Verhaltenskodex, der sich auf die zehn Prinzipien des Global Compact der VN und die ILO-Kernarbeitsnormen bezieht. Der Kodex gliedert sich in die Bereiche „Arbeitsbedingungen/Sozialstandards“, „Umweltstandards“ und „Geschäftsethik“. Die Einzelanforderungen im Bereich „Arbeitsbedingungen“ enthalten Querverweise auf die jeweiligen ILO-Normen.

[www.memo.de](http://www.memo.de)

➤ Der Reiseveranstalter **Studiosus** nutzt für Dienstleister und Händler unterschiedliche Verhaltenskodizes. Der Grundaufbau und die Kerninhalte sind für beide Dokumente gleich. Anpassungen erfolgen etwa bei ökologischen Fragen, unter anderem wenn es darum geht, welche Umwelteffekte zu berücksichtigen sind (im Handel beispielsweise transportbedingte Effekte).

[www.studiosus.com](http://www.studiosus.com)



➤ Auf dem Webportal „Unternehmenswerte – CSR Made in Germany“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales finden sich umfangreiche Informationen zu Nachhaltigkeitsstandards mit Bezug zur Lieferkette. Verfügbar unter

[www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de)

Das Unternehmen sollte seine – insbesondere bestehenden – Direktlieferanten früh an Bord holen und gemeinsam mit ihnen seine Zielvorstellungen und Anforderungen besprechen. Dies kann bereits bei der eigenen Leitbild- und Zielformulierung geschehen. Die Ergebnisse solcher (informellen) Gespräche können Anregungen zur Formulierung eines Verhaltenskodexes geben.

### Kerninhalte

Der Verhaltenskodex sollte auf allgemeine beziehungsweise spezifische internationale Standards und Normen und gegebenenfalls auf die lokalen Gesetze und Regulierungen des Produktionsstandortes verweisen. Dies ist besonders aus zwei Gründen empfehlenswert: Zum einen müssen so keine eigenen beziehungsweise neuen Standards definiert werden, denn solche wurden in vielen Branchen und Produktkategorien bereits auf internationaler Ebene formuliert. Zum anderen sollten Lieferanten mit einheitlichen Anforderungen konfrontiert werden, anstatt sich mit einer Vielzahl von – je nach Unternehmen – verschiedenen Vorgaben auseinandersetzen zu müssen. Internationale Standards, besonders in branchen- und produktspezifischen Varianten, vereinfachen somit die Formulierung von Anforderungen an Lieferanten.

Welche Standards für das Unternehmen wichtig sind, hängt von seiner Branche, dem Geschäftsmodell und den identifizierten Risiken ab. Allgemeine Standards, auf deren Einhaltung der Verhaltenskodex verweisen kann, sind etwa:

- International Bill of Human Rights
- International Labour Organization (ILO)-Kernarbeitsnormen
- Sustainable Development Goals, SDGs
- 10 Prinzipien des Global Compact der VN
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- ILO Dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik
- ISO 26000: Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung
- Leitprinzipien Wirtschaft und Menschenrechte der VN
- OECD-Konvention gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr/VN-Konvention gegen Korruption

Das Unternehmen sollte im Rahmen seines Verhaltenskodexes einen **Null-Toleranz-Bereich definieren** und sicherstellen, dass seine Direktlieferanten im Vorfeld über die Konsequenzen von Verstößen ausreichend informiert sind. Welche Bereiche dazugehören, kann über die oben genannten Standards bestimmt werden. Dazu gehören erfahrungsgemäß unter anderem die Abholzung von Urwäldern, Kinderarbeit und Menschenhandel.

Verhaltenskodizes ähneln sich in ihrem Aufbau. Sie bestehen häufig aus:

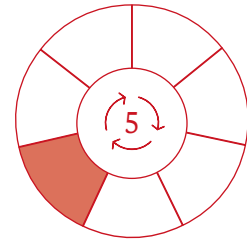
- **Einleitung:** Sie fasst das Leitbild zusammen und referenziert relevante internationale Standards. Auch kann sie die Pflichten des Direktlieferanten benennen, etwa die Weitergabe des Kodexes an Untertierlieferanten und/oder die Bereitschaft, an Audits teilzunehmen.
- **Anforderungen an die Lieferanten:** Diese werden oft nach Bereichen gegliedert, zum Beispiel „Umwelt“, „Soziales“ und „Governance“. Die einzelnen Anforderungen können auf jeweils gültige Standards querverweisen. Für den Bereich Umwelt kann an dieser Stelle beispielsweise das Vorhandensein eines Umweltmanagementsystems nach EMAS oder ISO 14001 gefordert werden.
- **Kenntnisnahme und Einverständnis des Lieferanten:** Lieferanten bestätigen durch ihren Namen sowie durch die Unterschrift eines Vertreters, den Kodex gelesen und akzeptiert zu haben.

### Verhaltenskodex verbindlich machen

Das Unternehmen sollte die Anforderungen des Verhaltenskodizes zu einem verbindlichen Teil der Beziehung zu seinen Direktlieferanten machen. Ein erster Schritt kann sein, dass Unternehmen von diesen verlangen, den Verhaltenskodex zu unterschreiben und sich zu seiner Umsetzung zu verpflichten. Die Anforderungen des Kodexes lassen sich durch ein Gespräch oder im Rahmen eines Webinars erläutern und dabei Rückfragen klären. Zudem sollte der Direktlieferant gebeten werden, den Kodex allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Betrieb zugänglich zu machen, was gegebenenfalls eine Übersetzung in lokale Sprachen voraussetzt.

Verbindlicher ist die Integration des Kodexes in den Liefervertrag. Das kann durch eine vollständige Übernahme geschehen (zum Beispiel als vertragswirksamer Anhang) oder durch die Übernahme zentraler Forderungen in den eigentlichen Vertragstext. Das Unternehmen sollte darauf achten, dass die entsprechenden Passagen möglichst klar und präzise sind und allgemeine, rein deklaratorische Aussagen vermeiden.

Die Lieferantenverpflichtung berührt auch die Frage nach den Untertierlieferanten. In der Regel besteht nur zum Direktlieferanten (Tier 1) eine vertragliche Beziehung. Diese erfasst zunächst nicht dessen Lieferanten (Tier 2, 3 et cetera), also die Untertierlieferanten. Allerdings kann der Vertrag den Lieferanten dazu verpflichten, den Verhaltenskodex gegenüber seinen eigenen Lieferanten verbindlich zu machen und somit die Vorgaben weiterzureichen. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn Unternehmen Risiken in einer vorgelagerten Stufe identifiziert haben. In diesem Fall sind präzise, vertraglich verankerte Vorgaben an die Direktlieferanten notwendig, damit diese gemäß ihrer Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien Vorprodukte auswählen.



➤ **VAUDE** hat 150 Materialhersteller nominiert, die die Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien des Unternehmens erfüllen und von denen die Konfektionäre ihre Materialien beziehen sollten. Greifen die Produzenten nicht auf nominierte Materialhersteller zurück, sind sie vertraglich verpflichtet, bei ihren Materialzulieferern die Einhaltung der VAUDE-Kriterien zu gewährleisten.



➤ Bei Vorgaben sowie bei den übrigen vertraglichen Bedingungen sollte das Unternehmen darauf achten, dass die Direktlieferanten nicht von anspruchsvollen Klauseln überfordert werden. Die Verantwortung für eine nachhaltige Lieferkette ist eine geteilte. Zudem können die Anforderungen nicht immer ab Vertragsabschluss umgesetzt werden, sondern erfordern eine graduelle Zielerreichung. Vertragliche Anforderungen an vorgelagerte Stufen in der Lieferkette sollten daher mit Unterstützungsangeboten kombiniert und als gemeinsamer Lernprozess kommuniziert werden.



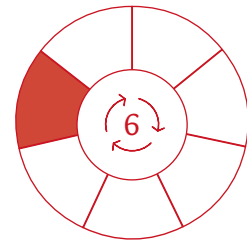
## Prozessschritt 6 | Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten überprüfen und Kompetenzen aufbauen

### 1 Welche Ziele hat der Prozessschritt?

- **Lieferantenüberprüfung:** Um die Einhaltung des Verhaltenskodexes bzw. der Vertragsvereinbarungen und Maßnahmenumsetzung sicherzustellen, kann ein Unternehmen auf verschiedene Mechanismen zurückgreifen, wovon es – angesichts wesentlicher Nachhaltigkeitsauswirkungen – je nach Einflussmöglichkeiten und verfügbaren Ressourcen, Gebrauch machen sollte.
- **Lieferantenentwicklung:** Um die Lieferkette zu verbessern, ist es langfristig am wirksamsten, entsprechende Fähigkeiten bei den Lieferanten aufzubauen. Das Unternehmen befähigt so die Lieferanten, die Erwartungen der Abnehmer zu erfüllen.
- **Ergänzung der Kriterien für die Lieferantenauswahl und -bestätigung:** Das Unternehmen nimmt Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenauswahl und -bestätigung auf. Speziell die Informationen aus der Wesentlichkeitsanalyse sowie aus der Selbstauskunft der Lieferanten können in die Auswahl neuer Lieferanten sowie in die Bestätigung von Bestandslieferanten einfließen.

### 2 Welche Herangehensweisen, Methoden und Instrumente stehen zur Verfügung?

Überprüfende Maßnahmen sind vor allem dort nötig, wo ein potenzieller Schaden droht und die Eintrittswahrscheinlichkeit hoch ist. Hingegen kann bei geringen Risiken zunächst die Information genügen. Langfristig gesehen ist es sinnvoll, verschiedene Maßnahmen zu kombinieren. Denn die Überprüfung allein wird auf Dauer ebenso wenig genügen wie die Weiterentwicklung der Lieferanten ohne jegliche Kontrolle.



- Das Unternehmensnetzwerk „econsense“ bietet eine Übersicht zu webbasierten Lösungen kommerzieller und nicht-kommerzieller Anbieter für die Lieferantenabfrage. Es werden darin auch die Funktionsumfänge der Angebote verglichen (econsense 2014).



## Lieferantenüberprüfung

Vor allem bei Unternehmen, die viele Direkt- und Unterlieferanten haben, eignet sich ein stufenartiges Überprüfungssystem. Selbst wenn die Geschäftsbeziehungen mit allen Direktlieferanten auf dem Verhaltenskodex basieren, sollten diese systematisch überprüft und Kapazitäten aufgebaut werden, um die Selbstauskünfte auszuwerten. Die Möglichkeit, Audits bei Direktlieferanten vorzunehmen, sollte – wegen des hohen personellen und finanziellen Aufwands – nur bei Lieferanten und Standorten mit einem erhöhten Risiko für Nachhaltigkeitsverstöße erfolgen. Unternehmen sollten zudem prüfen, inwieweit sie Online-Datenbanken für Lieferantenbewertungen und Brancheninitiativen nutzen können.

### Selbstauskunft von Lieferanten

Um herauszufinden, wie ihre Lieferanten mit Risiken, die vor Ort und/oder in vorgelagerten Prozessen entstehen, umgehen, können Unternehmen das Mittel der Selbstauskunft anwenden. Hierbei schätzen die Lieferanten – durch Beantwortung eines Fragebogens – ein, inwieweit sie die gewünschten Anforderungen erfüllen. Einige Unternehmen nutzen die Lieferantenselbstauskunft bereits im Rahmen ihres Qualitätsmanagements oder beim Einkauf, ohne jedoch nach Nachhaltigkeitsaspekten zu fragen. Der Fragebogen lässt sich um spezifische Erkundigungen zu den ökologischen und sozialen Aspekten der Lieferkette ergänzen. Er kann sich sowohl auf den Verhaltenskodex beziehen als auch detailliert auf spezifische Risiken eingehen. Mögliche Themen für die Abfrage können sein:

- Zuständigkeit für das Nachhaltigkeitsmanagement beispielsweise für die Einhaltung von Zertifikaten und Standards.
- Zertifizierungen im Bereich Umwelt (zum Beispiel EMAS, ISO 14001), Arbeitsbedingungen (zum Beispiel SA 8000).
- Nicht-zertifizierbare Standards, die befolgt werden (zum Beispiel Prinzipien des „VN Global Compact“ oder die ISO 26000).
- Teilnahme an Multi-Stakeholder- und Brancheninitiativen.
- Interne nachhaltigkeitsrelevante Maßnahmen und Managementprozesse zur Vermeidung negativer Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, zum Beispiel anhand einschlägiger Indikatoren.
- Ergebnisse der letzten Auditierungen sowie Auskunft über Art, Umfang und Urheber der Audits.
- Verpflichtungen der Unterlieferanten, zum Beispiel in Form eines eigenen Verhaltenskodexes.

Die Lieferantenselbstauskunft hat den Vorteil, dass die Unternehmen sie günstig und schnell umsetzen können, um sich ein erstes Bild von den Stärken und Schwächen des Lieferanten zu verschaffen. Dies macht es möglich, die Ergebnisse aus der Wesentlichkeitsanalyse zu überprüfen,



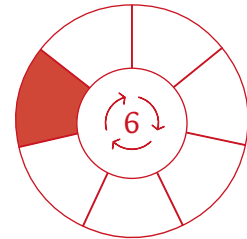
➤ Das Portal [www.siegelklarheit.de](http://www.siegelklarheit.de) bewertet gängige Nachhaltigkeitsstandards und -siegel. Das Portal ist aus einem vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung initiierten und finanzierten Projekt hervorgegangen. Es wird von der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit geleitet.



**DIN EN ISO 19011** ist ein Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen. Weitere Informationen sind verfügbar unter

[www.din.de](http://www.din.de)

künftige Analysen zu ergänzen und die Liste der priorisierten Lieferanten gegebenenfalls anzupassen. Zudem sensibilisiert die Selbstauskunft bestehende und neue Lieferanten für Nachhaltigkeitsanforderungen. Es gibt mittlerweile eine Reihe webbasierter Lösungen, die Unternehmen und ihre Zulieferer bei der Abfrage unterstützen. Allerdings ist die Selbstauskunft immer nur eine Momentaufnahme, die allein auf Selbstaussagen beruht. Ihr sollten daher konkrete Lieferantenverpflichtungen sowie Kontroll- und Unterstützungsmaßnahmen folgen.



## Audits

Die Überprüfung mittels eines Vor-Ort Audits – durch das eigene Unternehmen oder durch externe Dritte – geht über die Selbstauskunft des Lieferanten hinaus. Dieser Ansatz empfiehlt sich, wenn ein erhöhtes Risiko für Verstöße besteht. In einem Audit überprüfen qualifizierte Auditoren in regelmäßigen Abständen oder anlassbezogen, ob der Lieferant die Vereinbarungen einhält. Wie beim „konventionellen“ Lieferkettenmanagement lässt sich hierbei zwischen **internen Audits**, bei denen Unternehmen bzw. Lieferanten sich selber auditieren (1st party), **Lieferantenaudits**, bei denen Kunden ihre Lieferanten auditieren (2nd party) und **Audits durch Dritte** (3rd party) differenzieren.

Gerade bei kleineren Unternehmen sind jedoch die Möglichkeiten für Audits begrenzt. Insofern spielt die Wesentlichkeitsanalyse als Filter eine entscheidende Rolle, um die aus Nachhaltigkeitssicht wirkungsvollsten Schwerpunkte zu setzen. Wenn die Wesentlichkeitsanalyse ergibt, dass eine Vielzahl von Lieferanten überprüft werden sollte – speziell in Ländern, wo ein Unternehmen nicht vertreten ist – sollte es stets prüfen, ob für das Audit unternehmenseigene personelle Kapazitäten und das erforderliche Wissen vorliegen. Falls nicht, kann es sinnvoll sein, externe Auditoren einzubinden. Viele international operierende Zertifizierungsorganisationen, die auch Umweltzertifizierungen vornehmen, bieten Lieferkettenaudits an.

Bei Audits wird generell durch Befragen, Beobachten und Zuhören geprüft, ob die Vorgaben eingehalten werden und wie sich der Lieferant entwickelt. Ein Audit erfolgt anhand bestimmter Vorgaben, die in Prüfprotokollen festgehalten werden. Vorgaben können sich beispielsweise an dem Verhaltenskodex orientieren oder an Anforderungen von Managementsystemnormen wie EMAS. Wesentliche Auditkomponenten sind:

- **Gespräche mit der Geschäftsleitung:** Unternehmenspolitik und Umsetzung, Nutzung von Managementsystemen, Löhne, Arbeitszeiten und so weiter.
- **Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:** Mögliche Themen sind beispielsweise Arbeitsbedingungen; die Gespräche sollten mit einer repräsentativen Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgen.
- **Standortbegehungen:** Sichtprüfung des Standortes auf offensichtliche Vergehen.



➤ **UZIN Utz AG**, Hersteller von Bodenverlegesystemen, kontrolliert Lieferanten in der EU sowie Direktlieferanten im Ausland. Aus Kapazitätsgründen nutzt das Unternehmen bei seinen Lieferanten außerhalb der EU Selbstauskünfte der Zulieferer.

[www.uzin-utz.de](http://www.uzin-utz.de)



➤ Zu Beginn der Umsetzung des firmeneigenen Eco-Standards für Textilien fragte **Migros** die bestehenden Zulieferer, ob sie bereit wären, nach dem anspruchsvollen Standard zu produzieren. Ein Teil der Lieferanten nahm dies als Chance wahr, die eigene Produktionsweise umzustellen und die Zusammenarbeit mit dem Schweizer Unternehmen als Referenz zu nutzen.

➤ **Bischof + Klein** versucht durch Aufklärung und konkrete Anwendungsbeispiele, die auf eigenen Erfahrungen beruhen, für seine Lieferanten ein Nachhaltigkeitsvorbild zu sein. Die Firma schickt ihren Nachhaltigkeitsbericht an ihre Zulieferer und spricht – in der Doppelrolle als Kunde und Zulieferer für andere Unternehmen – über die eigene Anwendung des Verhaltenskodexes sowie über die Durchführung von Audits im eigenen Betrieb (unter anderem zur EMAS-Registrierung). Bei der jährlichen Vertragsverlängerung und im kontinuierlichen Austausch mit Lieferanten geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Ratschläge rund um das Thema Nachhaltigkeit. Langfristig plant „Bischof + Klein“, einen regelmäßigen Lieferantentag einzurichten, bei dem – neben ökonomischen und logistischen Aspekten – über Themen wie Abfallverminderung oder Energieeffizienz diskutiert werden soll.

➤ **Unterlagenprüfung:** Prüfung von Personalakten, Unterlagen über Gesundheitsschutz, Informationen über Arbeitszeiten, Daten zu Emissionen, Material- und Energieverbräuchen.

Ein Audit kann verschiedene Themen bündeln, um Ressourcen zu sparen. So ist es beispielsweise üblich, Qualitätsaspekte und Nachhaltigkeitsthemen – etwa Umweltschutz, Arbeitsbedingungen vor Ort, Arbeitssicherheit, Kinderarbeit, Mindestlöhne und Gesundheitsschutz – gemeinsam zu adressieren. Die Ergebnisse fließen in die Lieferantenbewertung ein und lassen sich für Einkaufsentscheidungen nutzen. Zudem dienen sie dazu, das Wissen über die Lieferkette(n) und die Risiken zu erweitern.

## Lieferantenentwicklung

### Entwicklung von Korrekturmaßnahmenplänen

Machen die Ergebnisse der Selbstauskunft oder des Audits sichtbar, dass bei einem Lieferanten Verbesserungspotenziale oder sogar Verstöße vorliegen, sollte das Unternehmen prüfen, ob es gemeinsam mit dem Lieferanten einen konkreten Maßnahmenplan entwickeln und obendrein bei der Umsetzung unterstützend wirken kann. Grundsätzlich sollten Korrekturmaßnahmenpläne inhaltlich und zeitlich klar definierte Ziele festschreiben, ebenso eindeutige Indikatoren zwecks Überprüfung. Sind die Defizite sehr eklatant, ist es ratsam, die Lieferantenverträge um korrektive Maßnahmenpläne sowie um verbindliche Ziele und Regeln zu ergänzen. Diese Form der Zusammenarbeit ist jedoch nur möglich, wenn der Lieferant dazu gewillt ist beziehungsweise das Unternehmen entsprechenden Einfluss hat. Ist dies nicht der Fall, ist bei gravierenden Verstößen zu prüfen, ob es möglich ist, die Geschäftsbeziehung zu beenden und den Lieferanten zu wechseln.

### Langfristiger Aufbau von Kompetenzen bei Lieferanten

Kurzfristige Korrekturmaßnahmen sollten mit einem mittel- bis langfristigen Kompetenzaufbau bei den Lieferanten einhergehen. Hierzu kommt unter anderem Folgendes in Betracht:

➤ Schulungen von Lieferanten (etwa zu einschlägigen Nachhaltigkeitsstandards beziehungsweise -anforderungen).

➤ Technische Unterstützung bei der Optimierung von Prozessen (zum Beispiel zur Verringerung von Emissionen).

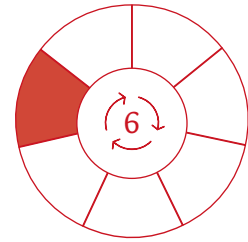
➤ Umsetzung von Pilotprojekten bei Lieferanten (um Beispiel zur Einführung von Umweltmanagementsystemen).

➤ Gemeinsam mit Lieferanten Wesentlichkeitsanalysen durchführen Unternehmen sollten – ebenso wie bei anderen Prozessschritten prüfen – ob sich über Brancheninitiativen gemeinsame Maßnahmen zum Auf- und Ausbau von Nachhaltigkeitsfähigkeiten bei Lieferanten umsetzen lassen.

## Ergänzung der Lieferantenauswahl und -bestätigung durch Nachhaltigkeitskriterien

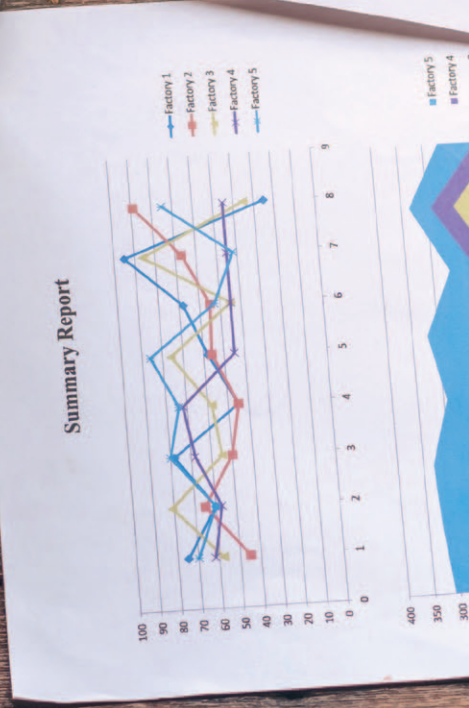
Die Lieferantenauswahl und -bestätigung ist ein elementarer Prozessschritt. Das Unternehmen sollte die bis dahin gesammelten Erkenntnisse nutzen. Speziell die Informationen aus der Wesentlichkeitsanalyse sowie aus den Selbstauskünften sollten in die Auswahl neuer Lieferanten sowie in die Bestätigung von Bestandslieferanten einfließen. Dabei sollte das Unternehmen an bestehende Instrumente und Prozesse anknüpfen und diese entsprechend mit Nachhaltigkeitskriterien anreichern. Ein Beispiel ist die im Qualitätsmanagement bestehende Lieferantenbewertung.

Die Bewertungskriterien des „konventionellen“ Lieferkettenmanagements (Preis, Qualität, Lieferzeit und so weiter) werden um definierte Sozial- und Umweltstandards ergänzt. Deren Realisierung wird beispielsweise durch Nachhaltigkeitszertifikate, durch die Ergebnisse der Audits sowie der Schadstofftests an Materialien (zum Beispiel im Textilbereich) und/oder durch Korrekturmaßnahmenpläne sichergestellt. Darüber hinaus ist es möglich, Ausschlusskriterien, wie etwa das Wissen über Rechtsverstöße, zu definieren.



Bei der Lieferantenauswahl betrachtet **VAUDE** ökologische und soziale Kriterien zusammen mit ökonomischen Aspekten und Qualitätsstandards. Ziel ist dabei, die Balance zwischen Funktionalität, Preis und Umweltfreundlichkeit (beispielsweise den Herstellungsbedingungen) zu finden. Der Preis und die Funktionalität spielen eine wichtige Rolle, da die Produkte attraktiv für Verbraucher sein müssen. Ökologische und soziale Kriterien sind jedoch ebenso wichtig und werden daher gleich gewichtet. Dies gilt vor allem dann, wenn sie Teil von Green Shape 2.0 (VAUDE-eigenes Label) sind und damit erfüllt werden müssen.







## Prozessschritt 7 | Berichten

### 1 Welche Ziele hat der Prozessschritt?

➤ **Offenlegen von Informationen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement im Rahmen der Berichterstattung:** Unternehmen schaffen Transparenz über ihr Nachhaltigkeitsengagement in der Lieferkette.

➤ **Kennzahlen für die Berichterstattung auswählen:** Mit aussagekräftigen Kennzahlen werden die nach innen und außen kommunizierten Informationen messbar.

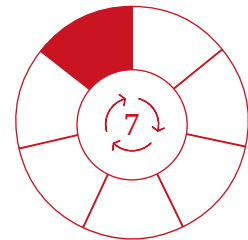
### 2 Welche Herangehensweisen, Methoden und Instrumente stehen zur Verfügung?

#### Offenlegen von Informationen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement im Rahmen der Berichterstattung

Um der vermehrten Nachfrage nach Informationen zur Verantwortung sowie zu Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette gerecht zu werden, sollte ein Unternehmen über seine Aktivitäten im nachhaltigen Lieferkettenmanagement berichten. Dies geschieht in der Regel über Nachhaltigkeitsberichte. Auf dem Markt existieren diverse Berichterstattungsstandards und Leitlinien, die ein Unternehmen für Lieferkettenthemen heranziehen kann.

Unbedingt sollte das Unternehmen darauf achten, dass die Informationen die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllen und dass es selbst keine wesentlichen Aspekte verschweigt. Zu den zentralen Informationen gehören unter anderem.:

➤ Nachhaltigkeitsauswirkungen/Risiken entlang der Lieferketten offenlegen, um den Handlungsbedarf zu ermitteln (*gute Praxis*: Einzelbenennung Risikoländer; Transparenz nach Regionen, Ländern; Lieferantenliste).



➤ In der Auswertung des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte des IÖW und der Unternehmensvereinigung „future“ finden sich Hinweise zu Transparenzanforderungen im Bereich des nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Weitere Informationen unter

[www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/)

## i

➤ Die Plattform „respect-code.org“ bietet sowohl Unternehmen als auch Verbraucherinnen und Verbrauchern die Nachverfolgbarkeit von Produkten an. Durch die Eingabe eines Produktcodes beziehungsweise des Quick Response (QR)-Codes können Nutzer die gesamte Lieferkette von Firmen und Produkten, die auf dieser Website registriert sind, einsehen. Verfügbar unter:

[www.respect-code.org](http://www.respect-code.org)

➤ Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) des Rats für Nachhaltige Entwicklung (RNE) enthält 20 Kriterien sowie dazugehörige Kennzahlen für nachhaltiges Wirtschaften, von denen einige für die Lieferkette relevant sind:

[www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de)

➤ Mit seinem geringeren Umfang eignet sich der Kodex besonders für mittelständische Unternehmen, für die der RNE gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung einen Leitfaden geschrieben (Bertelsmann Stiftung und Rat für Nachhaltige Entwicklung 2014).

➤ EMAS fordert (über Anhang IV) eine Berichterstattung zu indirekten Umweltaspekten, wozu Lieferkettenthemen gehören. Weitere Informationen unter

[www.emas.de](http://www.emas.de)

➤ Prozesse der Risikoanalyse sowie die Bewertung der Wertschöpfungskette offenlegen (*gute Praxis*: Risikoanalyse; darin Bezugnahme auf Risikoländer-Listen; eigenes quantifizierendes Risikobewertungssystem).

➤ Informationen zur Umsetzung von Maßnahmen, unter anderem zur Einforderung von Standards durch Verhaltenskodizes, Bezugnahme auf nationale und internationale Branchenstandards, allgemeine Verweise auf Audits (*gute Praxis*: Transparenz der Audits bei Umfang, Tiefe und Ergebnissen; Konsequenzen/Umgang mit Verstößen).

**Quelle: Hoffmann et al. 2015.**

Entscheidend für die Wahl des Kommunikationskanals und die Aufbereitung der Informationen ist die Zielgruppe, die Unternehmen erreichen wollen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind übrigens ebenfalls eine Zielgruppe. Daher sollten auch interne Kommunikationskanäle, etwa das Intranet und Newsletter, genutzt werden.

## Kennzahlen für die Berichterstattung auswählen

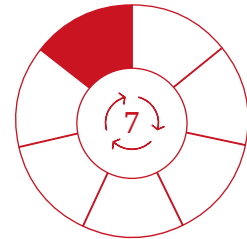
Das Unternehmen kann bestehende Kennzahlen im Hinblick auf ihre Bedeutung für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement überprüfen und gegebenenfalls adaptieren. Beispiele für aussagekräftige, bestehende Kennzahlen sind die Anzahl von Schadstoffprüfungen, der Anteil bestandener Produkte sowie die mittlere Dauer der Lieferantenbeziehung.

Neue Kennzahlen bildet das Unternehmen dagegen dann, wenn es den Erfolg spezifischer Maßnahmen messen will, die es infolge der vorangegangenen Schritte ergriffen hat. Dabei kann es auf verschiedene Quellen zurückgreifen. So nennen etwa die „Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Standards“, der „Deutsche Nachhaltigkeitskodex“ und der „Environmental, social and governance (ESG)-KPI-Katalog“ zahlreiche Kennzahlen für die Lieferkette.



### Beispiele für unternehmensinterne Kennzahlen:

- Anzahl beziehungsweise Wert nachhaltig beschaffter und gegebenenfalls zertifizierter (Vor-)Produkte und Anteil am jeweiligen Segment
- Reklamationsrate (Veränderung in Prozent gegenüber dem Vorjahr)
- Anzahl der Lieferantenaudits (durch eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
- Kooperationen mit lieferkettenspezifischen Stakeholdern (zum Beispiel Anzahl und Art von Mitgliedschaften in Verbänden und Initiativen)
- Schulungen der eigenen Mitarbeiter (zum Beispiel in Stunden oder Anzahl erreichter Mitarbeiter)



➤ **Migros** hat mit der Werbekampagne „Generation M“ Kindern 20 „Versprechen“ gegeben. Dahinter stehen terminierte betriebliche Nachhaltigkeitsziele, wie etwa die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von 75.000 Beschäftigten bei den Zulieferern sowie die Beschaffung von Palmöl aus ausschließlich nachhaltigem Anbau. Die Versprechen werden in den Filialen sowie durch Werbung kommuniziert. Sie sind als Kennzahlen auf einer eigenen Website einsehbar.



### Beispiele für lieferantenspezifische Kennzahlen:

- Anteil der (Vor-)Lieferanten, die den Verhaltenskodex unterzeichnet haben
- Anteil der (Vor-)Lieferanten, die eine Selbstauskunft vorgelegt haben
- Anteil der zertifizierten (Vor-)Lieferanten
- Anzahl der Audits
- Anzahl der (Vor-)Lieferanten, die einen Korrekturmaßnahmenplan durchlaufen
- Mittlere Dauer von Lieferantenbeziehungen
- Anzahl der (Vor-)Lieferanten, zu denen die Beziehung abgebrochen wurde
- Anteil der durch eigene Mitarbeiter oder Dritte geschulten (Vor-)Lieferanten





## IV. Wo findet das Unternehmen weitere Informationen?

### 1. Initiativen und Plattformen (Auswahl)

<b>Unternehmenswerte – CSR Made in Germany</b>	<p>Internetseite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) mit umfassendem Informationen zu nachhaltigem Wirtschaften.</p> <p><a href="http://www.csr-in-deutschland.de">www.csr-in-deutschland.de</a></p>
<b>Initiative CSR Germany</b>	<p>Internetportal der vier Spitzenorganisationen der deutschen Wirtschaft. Es bietet unter anderem eine Übersicht an Verhaltenskodizes verschiedener Branchen sowie Best-Practice-Beispiele zu CSR, auch in Bezug auf Lieferkettenthemen.</p> <p><a href="http://www.csrgermany.de">www.csrgermany.de</a></p>
<b>Deutsches CSR-Forum</b>	<p>Das Deutsche CSR-Forum bietet mit einer jährlichen Großveranstaltung und seinem Deutschen CSR-Preis eine offene Kommunikationsplattform mit dem Ziel einer aktiven Vernetzung der Teilnehmer aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.</p> <p><a href="http://www.csrforum.eu">www.csrforum.eu</a></p>
<b>CorA-Netzwerk für Unternehmensverantwortung</b>	<p>Im Netzwerk Unternehmensverantwortung („Corporate Accountability“) haben sich zivilgesellschaftliche Organisationen zum Thema „verbindliche Unternehmensverantwortung“ zusammengeschlossen.</p> <p><a href="http://www.cora-netz.de">www.cora-netz.de</a></p>
<b>Deutsches Forum nachhaltiger Mittelstand</b>	<p>Der Sachverständigenrat aus Unternehmen und Fachleuten des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMV) ist Ansprechpartner zu Umsetzungs- und Vernetzungsmöglichkeiten mit Vorreitern im deutschen Mittelstand.</p> <p><a href="http://www.bvmw.de">www.bvmw.de</a></p>

<b>Deutsches Global Compact Netzwerk</b>	<p>Das Deutsche Global Compact Netzwerk bietet auch für kleinere Unternehmen vielfältige Unterstützungsangebote für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement. Dazu gehören etwa Coachings und Webinare.</p> <p><a href="http://www.globalcompact.de">www.globalcompact.de</a></p>
<b>econsense – Forum nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft e. V.</b>	<p>Dialogplattform und Think-Tank deutscher Unternehmen zu CSR und Unternehmensverantwortung. Im Rahmen der Initiative „CSR-Praxistage“, gefördert durch das BMAS und in Zusammenarbeit mit „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) durch-geführt, wurde gezielt das Thema „nachhaltiges Lieferketten-management“ aufgegriffen.</p> <p><a href="http://www.econsense.de">www.econsense.de</a></p>
<b>EMAS Club Europe des Verbands für Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement e. V. (VNU)</b>	<p>Der VNU gründete den EMAS Club Europe, um EMAS-registrierten Organisationen eine Plattform zu bieten und den Austausch zu Themen rund um Umweltmanagement zu fördern.</p> <p><a href="http://www.vnu-ev.de">www.vnu-ev.de</a></p>
<b>Umweltgutachterausschuss (UGA)</b>	<p>Der UGA berät das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit in Fragen des europäischen Umweltmanagementsystems EMAS.</p> <p><a href="http://www.uga.de">www.uga.de</a></p>

## 2. Brancheninitiativen (Auswahl)

Brancheninitiativen und branchenspezifische oder branchenübergreifende Kooperationen können sowohl für das eigene Unternehmen als auch Lieferanten Vorteile bringen. Indem sie zusammen wirkungsvolle Standards etablieren sowie bei Schulungsmaßnahmen und Kontrollen gemeinsam vorgehen, können Unternehmen Kosten sparen. Das gleiche gilt für Lieferanten, da sie nicht auf jede Einzelanforderung ihrer Kunden reagieren müssen, deren Ansprüche vielmehr gebündelt werden.

Je nach Brancheninitiative kann das Service- und Leistungsspektrum unterschiedlich sein. Das Unternehmen sollte daher sorgfältig prüfen, ob die erwarteten Leistungen erfüllt werden. Kriterien können unter anderem die abgedeckten Nachhaltigkeitsthemen, das Ambitionsniveau, die Einbindung von Anspruchsgruppen, das Schulungsangebot, die Robustheit der Datenerfassungsprozesse sowie die Kosten für einen Beitritt in einer Brancheninitiative sein.

Für eine Reihe von Branchen existieren bereits Initiativen. Die folgende Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das Unternehmen sollte bei Branchenverbänden und/oder anderen Firmen derselben Branche nachfragen, ob Nachhaltigkeitsinitiativen bereits etabliert sind.

<b>Chemiebranche – Together for Sustainability</b>	Das Bündnis nutzt „Ecovadis“ für die Lieferantenbewertung. Darüber hinaus bietet es gemeinsame Audits von Unternehmen sowie die Möglichkeit, auf bestehende Lieferantenbewertungen zurückzugreifen.
<b>Chemiebranche – Chemie<sup>3</sup></b>	Der Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI), die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) sind in die Initiative involviert. Dazu hat Chemie <sup>3</sup> zwölf Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland erarbeitet. Nachhaltigkeit soll in der gesamten Wertschöpfungskette verankert werden.
<b>Elektronikbranche – Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC)</b>	In der EICC haben sich die weltweit führenden Elektrounternehmen unter anderem zur Förderung der ethischen, ökologischen und sozialen Verantwortung in der Lieferkette zusammengeschlossen. Die Mitglieder sind verpflichtet, den – von der Koalition veröffentlichten – Verhaltenskodex umzusetzen.
<b>Handel – Carbon Performance Improvement Initiative (CPI2)</b>	Unter dem Schirm des Außenhandelsverbandes AVE haben Handelsunternehmen eine Klimaschutzinitiative gestartet. Im Zentrum steht ein Management-Tool zur Gestaltung nachhaltiger Lieferketten und zur Verbesserung des Einsatzes von Energie, Wasser und Chemikalien in ihren Produktionsstätten.



<b>Informations- und Kommunikationssektor – GeSI (Global e-Sustainability Initiative)</b>	<p>In der GeSI haben sich Organisationen und Unternehmen aus dem Informations- und Kommunikationssektor zusammengeschlossen, um Kapazitäten, Informationen und Praxisbeispiele anzubieten und nachhaltige Informations- und Kommunikationstechnik zu fördern.</p>
<b>Textilbranche – Bündnis für nachhaltige Textilien</b>	<p>Das „Bündnis für nachhaltige Textilien“ wurde im Herbst 2014 gegründet. Die Multi-Stakeholder-Initiative, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Standardorganisationen und Gewerkschaften, hat sich zum Ziel gesetzt, soziale, ökologische und ökonomische Verbesserungen entlang der Textillieferkette zu erreichen. Kern des Bündnisses sind Aktionspläne mit konkreten Umsetzungsanforderungen für die Mitgliedsunternehmen.</p>
<b>Branchenübergreifend – Business Social Compliance Initiative (BSCI)</b>	<p>Die Initiative bietet unter anderem einen Verhaltenskodex mit Fokus auf sozialen Themen in der Lieferkette sowie Unterstützung bei der Überprüfung der Einhaltung. Unternehmen können weitere Serviceleistungen abrufen. Die Initiative basiert auf einer umfassenden Einbindung von Anspruchsgruppen. Voraussetzung für eine Mitgliedschaft ist die Zugehörigkeit zur „Foreign Trade Association“.</p>
<b>Branchenübergreifend – Business Environmental Performance Initiative (BEPI)</b>	<p>Analog zur BSCI hat sich innerhalb der „Foreign Trade Association“ die BEPI gegründet. Ziel der BEPI ist es, einen Mindeststandard zu etablieren, damit sich in Risikoländern die Umweltleistungen in den Produktionsstätten verbessern. Der Schwerpunkt liegt auf der Risikoanalyse sowie auf der individuellen Beratung und Schulung der Hersteller.</p>
<b>Rohstoffe (branchenübergreifend) – The Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)</b>	<p>Die Initiative ist ein Zusammenschluss aus Regierungen, NGOs und Unternehmen. Die Mitglieder setzen sich für mehr Transparenz bei Zahlungen von Rohstoffunternehmen an Regierungen ein. Die Dachorganisation im Rohstoffsektor ist der „International Council on Minings and Metals“.</p>
<b>Rohstoffe (branchenübergreifend) – Public-Private Alliance for Responsible Minerals Trade (PPA)</b>	<p>Die Allianz dient dazu, Anstrengungen zum verbesserten Umgang mit Konfliktmineralien in der Lieferkette aus der DR Kongo sowie aus der Region der Großen Seen in Afrika zu fördern. Die Initiative bietet finanzielle und koordinative Unterstützung für Organisationen mit Sitz in den genannten Regionen, die sich mit dem Handel von Konfliktmineralien beschäftigen.</p>

Darüber hinaus existiert eine Reihe ressourcenbezogener Initiativen. Dazu gehören unter anderem:

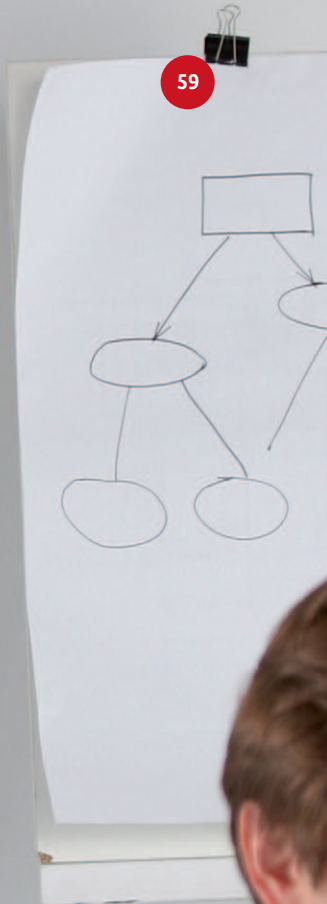
- Better Cotton Initiative
- Aluminium Stewardship Initiative
- Fair Trade für Gold und Silber
- Forest Stewardship Council
- Forum Nachhaltiger Kakao
- Marine Stewardship Council
- Roundtable on Sustainable Palm Oil

In der ISO 26000 findet sich im Anhang eine weiterführende Übersicht zu branchenspezifischen und allgemeinen Nachhaltigkeitsinitiativen.

### 3. Weitere Leitfäden (Auswahl)

<p><b>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2016: Kompass Nachhaltigkeit kleine und mittlere Unternehmen.</b></p>	<p>Der Online-Leitfaden liefert eine kompakte Übersicht sowie detaillierte Informationen zu den Prozessphasen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements.</p> <p><a href="http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/">http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/</a></p>
<p><b>econsense 2013: Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten. Orientierungshilfe für Unternehmen.</b> econsense: Berlin.</p>	<p>Die Publikation stellt die zentralen Aspekte der unternehmerischen Nachhaltigkeit in Lieferketten (Entwicklungen, Anforderungen der Stakeholder, Vorteile für Unternehmen) dar. Dabei geht sie auf drei Themenkategorien (Ökologie, Soziales und Menschenrechte, Governance) und drei prozessbezogene Kategorien (Management, Monitoring, Ergebnisse) ein.</p> <p><a href="http://www.econsense.de">www.econsense.de</a></p>
<p><b>respACT – austrian business council for sustainable development 2015: Verantwortungsvolles Wirtschaften entlang der Lieferkette. Eine praktische Anleitung für Klein- und Mittelbetriebe.</b> respACT: Wien.</p>	<p>Der Leitfaden stellt in kompaktem Format die wesentlichen Umsetzungsschritte des nachhaltigen Lieferkettenmanagements vor.</p> <p><a href="http://www.respect.at">www.respect.at</a></p>

<p><b>UN Global Compact Office 2012: Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung. Berlin: Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk.</b></p>	<p>Der umfassende Leitfaden unterstützt Unternehmen bei der Bewältigung von Herausforderungen der Integration von CSR in der Lieferkette und bietet ihnen praktische Hinweise, die Prinzipien des „Global Compacts“ in ihrer gesamten Lieferkette anzuwenden, um ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement aufzubauen und weiterzuentwickeln.</p> <p><a href="http://www.globalcompact.de">www.globalcompact.de</a></p>
<p><b>World Economic Forum 2015: Beyond Supply Chains. Empowering Responsible Value Chains. Prepared in collaboration with Accenture. World Economic Forum: Geneva.</b></p>	<p>Der Bericht (auf Englisch) enthält eine Liste von 31 Lieferkettenmanagementpraktiken aus Unternehmen. Diese Beispiele sollen Firmen dabei helfen, spezifische Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung ihrer Lieferkette umzusetzen.</p> <p><a href="http://www.weforum.org">www.weforum.org</a></p>
<p>SD-M® GmbH 2016: SD-KPI STANDARD 2016 – 2021. A standard of standards for sector-specific and material Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPIs) used in annual reports and institutional investments.</p>	<p>Die Broschüre stellt für eine Reihe von Unternehmensbranchen die jeweils wichtigsten drei CSR-Kernindikatoren auf, die typischerweise in der Lageberichterstattung der Unternehmen Verwendung finden.</p> <p><a href="http://www.sd-m.de">www.sd-m.de</a></p>





# Quellenverzeichnis

## Literaturangaben

Bertelsmann Stiftung und Rat für Nachhaltige Entwicklung 2014: Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter [www.deutschnachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user\\_upload/dnk/dok/leitfaden/DNK\\_Leitfaden.pdf](http://www.deutschnachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/leitfaden/DNK_Leitfaden.pdf)

CDP und Sustain Consulting GmbH 2014: Die Zukunft der globalen Wertschöpfung. Wettbewerbsfaktor Management der Scope-3-Emissionen der Lieferkette. Analyse der 350 größten börsennotierten Unternehmen in der DACH-Region. Berlin/Hamburg: CDP Europe/Sustain Consulting GmbH. Online verfügbar unter [www.sustain.com/wpcontent/uploads/2015/09/Sustain\\_Studie\\_CDP\\_Scope3.pdf](http://www.sustain.com/wpcontent/uploads/2015/09/Sustain_Studie_CDP_Scope3.pdf)

Dietrich, Larissa; Madeleine Koalick und Philipp Bleckmann 2015: 5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens. Berlin: Deutsches Global Compact Netzwerk. Online verfügbar unter [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

econsense 2014: Ansätze für Lieferantenabfrage und -management. Berlin: econsense. Online verfügbar unter [www.econsense.de](http://www.econsense.de)

Hoffmann, Esther; Christian Dietsche; Udo Westermann und Gerd Scholl 2015: Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015. Berlin/Münster: IÖW/future. Online verfügbar unter [www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de)

Shift 2014: Business and Human Rights Impacts: Identifying and Priorizing Human Rights Risks. Workshop Report, 15 & 16 January 2014, Social and Economy Council, The Hague, The Netherlands. Online verfügbar unter [www.shiftproject.org/media/resources/docs/Shift\\_SERworkshop\\_identifyHRrisks\\_2014.pdf](http://www.shiftproject.org/media/resources/docs/Shift_SERworkshop_identifyHRrisks_2014.pdf)

OECD 2017: OECD Due Dilligence Guidance for Responsible Business Conduct (Draft 2.1). Implementing the due diligence recommendations of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris: OECD. Online verfügbar unter <http://mneguidelines.oecd.org/duediligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>

## Erwähnte Normen und Standards

BS OHSAS 18001:2007 – deutsche Übersetzung: Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsysteme – Anforderungen. Beuth Verlag: Berlin, Wien, Zürich.

DIN EN ISO 14001:2015: Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitungen zur Anwendung. Beuth Verlag: Berlin, Wien, Zürich.

DIN EN ISO 14040:2009: Umweltmanagement – Ökobilanz – Grundsätze und Rahmenbedingungen. Beuth Verlag: Berlin, Wien, Zürich.

DIN EN ISO 14044:2006: Umweltmanagement – Ökobilanz – Anforderungen und Anleitungen. Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag.

DIN EN ISO 14046:2016: Umweltmanagement – Wasser-Fußabdruck – Grundsätze, Anforderungen und Leitlinien. Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag.

DIN EN ISO 14064-1:2012: Treibhausgase – Teil 1: Spezifikation mit Anleitung zur quantitativen Bestimmung und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen und Entzug von Treibhausgasen auf Organisationsebene. Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag.

DIN EN ISO 14064-2:2012: Treibhausgase – Teil 2: Spezifikation mit Anleitung zur quantitativen Bestimmung, Überwachung und Berichterstattung von Reduktionen der Treibhausgasemissionen oder Steigerungen des Entzugs von Treibhausgasen auf Projektebene. Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag.

DIN EN ISO 14064-3:2012: Treibhausgase – Teil 3: Spezifikation mit Anleitung zur Validierung und Verifizierung von Erklärungen über Treibhausgase. Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag.

DIN EN ISO 14067:2014: Treibhausgase – Carbon Footprint von Produkten – Anforderungen an und Leitlinien für quantitative Bestimmung und Kommunikation. Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag.

DIN EN ISO 19011:2011: Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen. Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag.

DIN ISO 26000:2011: Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag.

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex: Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften (3. Aktualisierte Fassung 2016). Berlin: Rat für Nachhaltige Entwicklung.

Global Reporting Initiative: G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben (2. Aufl.). Amsterdam: GRI.

KPIs for ESG. A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation (Version 3.0). Frankfurt am Main/DVFA.

SA8000:2014 Social Accountability International. New York: SAI.

UN Global Compact: Die zehn Prinzipien des Global Compact. New York: Global Compact Office.

Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung (EMAS)

## Internetseiten

Umweltbundesamt

[www.beschaffung-info.de](http://www.beschaffung-info.de)

Business Social Compliance Initiative

[www.bsci-intl.org/resource/countries-risk-classification](http://www.bsci-intl.org/resource/countries-risk-classification)

Bertelsmann Stiftung

[www.bti-project.org/de/startseite](http://www.bti-project.org/de/startseite)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

[www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de)

Business in Biodiversity-Initiative

[www.business-and-biodiversity.de](http://www.business-and-biodiversity.de)

Weltbank

<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/topics/19280-country-classification>

Rat für Nachhaltige Entwicklung

[www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de)

Deutsches Institut für Normung

[www.din.de](http://www.din.de)

Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses

[www.emas.de](http://www.emas.de)

Yale University

<http://epi.yale.edu>

FTSE Russell

[www.ftse.com/products/indices/ftse4good](http://www.ftse.com/products/indices/ftse4good)

Global Compact

[www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

Vereinte Nationen

<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>

WWF und CDP

[www.klimareporting.de](http://www.klimareporting.de)

MVO Nederland

[www.mvorisicochecker.nl/en](http://www.mvorisicochecker.nl/en)

OECD

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Umweltbundesamt

[www.probas.umweltbundesamt.de](http://www.probas.umweltbundesamt.de)

IÖW und future

[www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de)

Product DNA SA

[www.respect-code.org](http://www.respect-code.org)

Bundesministerium für Entwicklung und wirtschaftliche Zusammenarbeit

[www.siegelklarheit.de](http://www.siegelklarheit.de)

Umweltbundesamt

[www.umweltbundesamt.de/umweltfragen-umsoress](http://www.umweltbundesamt.de/umweltfragen-umsoress)

Umweltbundesamt

[www.umweltbundesamt.de/umweltfragen-oeokoress](http://www.umweltbundesamt.de/umweltfragen-oeokoress)

Umweltbundesamt

[www.umweltbundesamt.de/umweltfragen-rohstoffpolitik-0](http://www.umweltbundesamt.de/umweltfragen-rohstoffpolitik-0)



