

LEITFADEN

# KONTEXTBASIERTES WASSERMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN

VON DER RISIKOANALYSE BIS ZUR  
UMSETZUNG EINER WASSERSTRATEGIE



**Global Compact**  
Netzwerk Deutschland



**Herausgeber**

Deutsches Global Compact Netzwerk  
www.globalcompact.de

**Projektleitung**

Lena Kern | Deutsches Global Compact Netzwerk  
Johannes Schmiester | WWF Deutschland

**Konzeption und Redaktion des Originaltextes**

Kordula Wick | Systain Consulting  
Janaina Drummond-Nauck | Systain Consulting

**Fotocredits**

Getty Images/iStockphoto (3), Martin Harvey/WWF, Edward Parker/WWF

**Gestaltung und Satz**

Anna Risch . Grafische Gestaltung | post@annarisch.de

Herausgeber und Autoren übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben und keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Internetseiten. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Herausgeber und der Redaktion wieder. Kartografische Darstellungen beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten.

© Deutsches Global Compact Netzwerk  
März 2020

# LEITFADEN

# KONTEXTBASIERTES WASSERMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN

VON DER RISIKOANALYSE BIS ZUR  
UMSETZUNG EINER WASSERSTRATEGIE

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

Stiftung



Deutsches Netzwerk

# INHALT

## **EINFÜHRUNG ..... 6**

Ziel des Leitfadens .....	7
Warum kontextbasiertes Wassermanagement? .....	8

## **SCHRITT 1 RISIKOANALYSE ..... 16**

1.1 Wasserrisiken für Unternehmen .....	19
1.2 Wertschöpfungskettentransparenz .....	24
1.3 Wesentlichkeitsanalyse .....	30
1.4 Durchführung der Wasserrisikoanalyse .....	35

## **SCHRITT 2 STRATEGIEENTWICKLUNG ..... 42**

2.1 Analyse der Rahmenbedingungen .....	46
2.2 Definition einer Vision .....	51
2.3 Ableitung strategischer Ziele .....	53
2.4 Bestimmung operativer Ziele .....	57

## **SCHRITT 3 MASSNAHMEN ..... 64**

3.1 Maßnahmenebenen und Zuordnung zu strategischen Zielsetzungen .....	68
3.2 Maßnahmen auf Unternehmensebene .....	71
3.3 Maßnahmen auf Ebene des Wassereinzugsgebiets – Collective Action .....	82

## **SCHRITT 4 BERICHTERSTATTUNG UND KOMMUNIKATION ..... 90**

4.1 Interne Berichterstattung und Kommunikation .....	92
4.2 Externe Berichterstattung und Kommunikation .....	93

## **ANHANG WEITERFÜHRENDE RESSOURCEN UND TOOLS ..... 98**

Branchenstudien und Webseiten .....	99
Datenbanken und Statistiken – Transparenz .....	100
Datenbanken und Statistiken – Risiken .....	100
Leitfäden für die Strategieentwicklung und Maßnahmenauswahl .....	101
Produktions- und Rohstoffstandards .....	102
Tools und Softwareanbieter .....	103
Abkürzungsverzeichnis .....	104

# EINFÜHRUNG

## ZIEL DES LEITFADENS

Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass die Ressource Süßwasser in ihrer eigenen Wertschöpfungs- und Lieferkette kurz- oder mittelfristig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Das Management von Wasser wird in Unternehmen jedoch bislang oft weniger strategisch und risikobezogen behandelt als z.B. das von Energie und Treibhausgasemissionen. Doch wie geht man an das Management dieser wichtigen Ressource heran angesichts komplexer Lieferketten und des Kontexts lokaler Wassereinzugsgebiete? Wie können Unternehmen die verschiedenen lokalen Herausforderungen, wie z.B. sich ändernde Wasserverfügbarkeiten, Verschmutzung und Verteilungsprobleme von Wasser, strategisch adressieren?

Dieser Leitfaden liefert konkrete und praxisnahe Handlungsanleitungen zu einem ganzheitlichen, kontextbasierten Wassermanagement. Er richtet sich an Unternehmen aller Größen, von multinationalen Konzernen bis hin zu kleinen und mittelständischen Unternehmen. Der Leitfaden baut auf vorhandenen Methoden und Konzepten auf und führt ein **Schritt-für-Schritt-Vorgehen** ein. Bestehende Tools, Leitfäden, Datenbanken und Standards zum Thema Wassermanagement werden vorgestellt. Konkrete **Praxisbeispiele** aus Unternehmen bieten Orientierung für das eigene Vorgehen. Der Leitfaden soll den Einstieg in ein kontextbasiertes Wassermanagement erleichtern, Unternehmen in der Implementierung von Maßnahmen unterstützen und hilfreiche Anregungen für geeignete Schritte bieten.

**Der Leitfaden gliedert sich in vier wesentliche Schritte:**



**Abbildung 1** Die vier Schritte des kontextbasierten Wassermanagements

Das kontextbasierte Wassermanagement erfolgt dabei nicht streng chronologisch in den vier dargestellten Schritten, sondern es handelt sich eher um ein iteratives Vorgehen. So ist beispielsweise die Risikoanalyse durch das Unternehmen in regelmäßigen Abständen durchzuführen oder zu verfeinern, sind Ziele und Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen und zu hinterfragen. Feedbackschleifen sind zwischen allen Schritten denkbar und erwünscht, um ein zielgerichtetes Wassermanagement zu etablieren.

Der Leitfaden enthält in jedem Kapitel eine **Übersicht zu den Zielen des Schrittes**, konkrete **Vorschläge zur Umsetzung**, **Verweise auf nützliche Quellen** sowie eine **Checkliste zur Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise**.

## WARUM KONTEXTBASIERTES WASSERMANAGEMENT?

Wasser ist die wichtigste Ressource unseres Planeten – sowohl für den Menschen als auch für Ökosysteme und Arten. Der Zugang zu sauberem Wasser ist ein Menschenrecht und auch indirekt über die Produktion von Lebensmitteln, Konsumgütern, die Energieversorgung und damit auch für die wirtschaftliche Entwicklung von enormer Bedeutung. Wasser ist zudem Lebensraum für verschiedenste Lebewesen und Pflanzen und damit elementar für den Erhalt von Biodiversität und Ökosystemdienstleistungen auf unserem Planeten.

Megatrends, wie die steigende Weltbevölkerung, der weltweit wachsende Lebensstandard und die damit verbundene steigende Nachfrage nach Wasser durch Haushalte sowie die landwirtschaftliche und industrielle Produktion, erhöhen den Druck auf Süßwasserressourcen und führen vielerorts zu einer Übernutzung. Eine zunehmende Variabilität der Wasserverfügbarkeit als Folge der globalen Erwärmung verschärft dieses Problem weiter. Wasserknappheit und Dürren, aber auch Überschwemmungen und Hochwasser werden zunehmend wahrscheinlicher und stellen Risiken für die lokalen Gemeinden und Unternehmen dar. Hinzukommt erhöhte Schadstoffbelastung, verursacht z.B. durch unzureichende Aufbereitung von Abwässern aus Bergbau oder der Textilindustrie, durch das Trockenlegen von Feuchtgebieten z.B. zur landwirtschaftlichen Nutzung oder durch den Bau von Staudämmen.

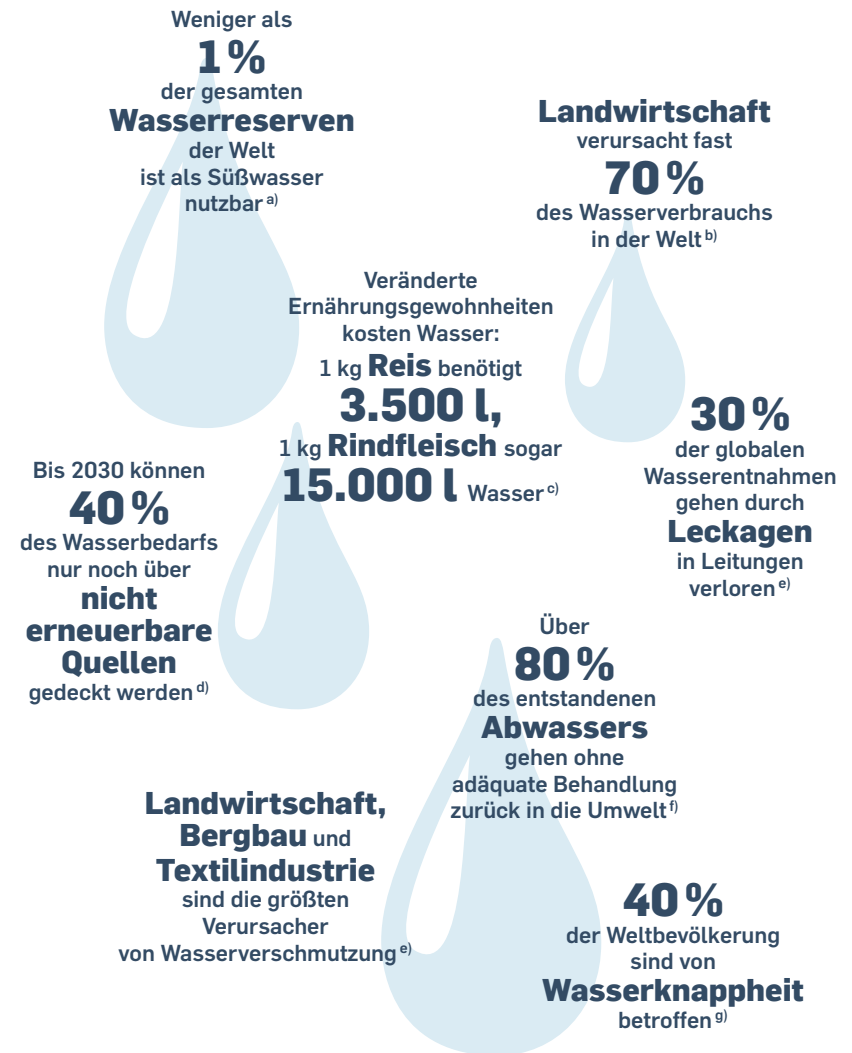
Wasserknappheit kann zu Liefer- oder Produktionsengpässen oder gar Ausfällen führen, ebenso zu steigenden Produktionskosten. Das Thema Wasserverbrauch ist also nicht nur eine ökologische Frage, sondern kann auch ein unternehmerisches Risiko darstellen. Ebenso kann die Verschmutzung von Wasser durch Liefer- oder Vorlieferunternehmen zu Risiken für die eigene Geschäftstätigkeit führen: Strafzahlungen für Gesetzesverstöße und andere juristische Folgen oder Imageverluste durch negative Medienberichte. Der Globale Risikobericht des Weltwirtschaftsforums listet das Thema „Wasserkrise“ seit 2013 stets unter den Top fünf der größten Geschäftsrisiken gemessen am Impact.<sup>1</sup> Andere Risiken mit Wasserbezug, wie mangelnde Anpassung an den Klimawandel oder Extremwetterereignisse, werden ebenfalls jedes Jahr unter den Top-fünf-Risiken aufgeführt.

Der regulatorische und gesellschaftliche Druck bezüglich des Themas Wasser hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. Zahlreiche Fabrikschließungen, z.B. in China,<sup>2</sup> strengere Nitratgrenzwerte in der EU<sup>3</sup> oder Kampagnen von Greenpeace wie

1 World Economic Forum (2018): Global Risk Report

2 <http://www.chinawaterrisk.org/useful-links/institute-for-environmental-protection-ipe/>

3 <https://www.umweltbundesamt.de/faqs-zu-nitrat-im-grund-trinkwasser#textpart-3>



**Abbildung 2** Daten und Fakten

Quellen/Referenzen: a) Igor Shilomanov „World fresh water resources“ in Peter H. Gleick (1993): Water in Crisis: A Guide to the World's Fresh Water Resources; FAO Aquastat 2010 /// b) World Bank, UN Revision of World Population Prospects (2015) World Water Development Report, OECD (2012a, S. 217) /// c) Hoekstra, A. and Chapagain, A. (2008). The Global Component of Freshwater Demand and Supply: an assessment of virtual water flows between nations as a result of trade in agricultural and industrial products. Water International, 33 (1), pp 19–32. /// d) 2030 World Resources Group (2009). Charting our Water Future: Economic Frameworks to Inform Decision-making/// e) WWF (2014) Das Importierte Risiko: Deutschlands Wasserrisiko in Zeiten der Globalisierung /// f) Kingdom, B., Liemberger, R. and Marin, P., (2006). The Challenge of Reducing Non-revenue Water (NRW) in Developing Countries – How the Private Sector can Help: A Look at Performance-based Service Contracting. Water Supply and Sanitation Sector Board Discussion Paper Series No. 8. Washington, DC, The World Bank /// g) United Nations Water. <http://www.un.org/en/sections/issues-depth/water/>

die Detox-Kampagne<sup>4</sup> belegen die steigende Relevanz. Auch Skandale, wie abgesenkte Grundwasserspiegel aufgrund intensiver Wasserentnahme und der nicht nachhaltige Umgang mit der geteilten Ressource Wasser durch internationale Getränkekonzerne, sind im Bewusstsein der Kunden hängen geblieben und führten zu großen Imageproblemen für die Unternehmen. Immer wieder sieht sich auch der Einzelhandel durch Kampagnen von NGOs zu steigenden Wasserverbräuchen und mangelnden Governance-Strukturen in der Verteilung von Wasserrechten beim Anbau von Früchten konfrontiert. Konkrete unternehmerische Risiken haben sich in den Jahren 2018 und 2019 auch in Deutschland materialisiert. Ausgebliebene Regenfälle und hohe Temperaturen verursachten hohe Ernteaufschläge und sinkende Pegelstände z.B. von Rhein und Elbe. Die Binnenschifffahrt wurde eingeschränkt und musste teils sogar eingestellt werden. Kühlwasser konnte nicht mehr entnommen und Abwässer konnten nicht mehr eingeleitet werden. Dies führte bei Unternehmen v.a. mit Sitz entlang des Rheins zu Lieferengpässen und -ausfällen (→ 1.1).<sup>5</sup>

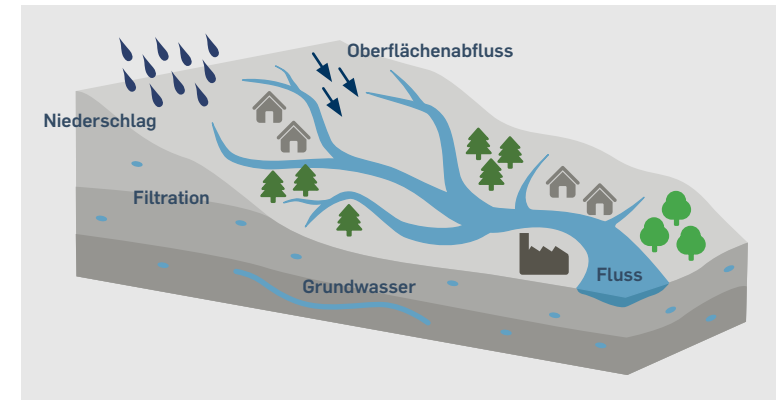
Wasser ist eine lokale Ressource, da seine Verfügbarkeit von lokalen Bedingungen abhängt. Somit unterscheidet sich das Management der Ressource Wasser auch wesentlich vom Management von Treibhausgasemissionen. Während bei Treibhausgasemissionen ein globaler Managementansatz verfolgt werden kann, müssen bei der Ressource Wasser die vorhandenen Quellen, die Qualität der lokalen Wasserreserven sowie die unterschiedlichen Nutzer und Nutzerinnen im Wassereinzugsgebiet berücksichtigt werden. Klassische Einsparmaßnahmen reichen nicht aus, um die Probleme und Risiken in den Wassereinzugsgebieten und damit für die Unternehmen zu mindern. Der sogenannte Rebound-Effekt beschreibt, dass die Steigerung von Effizienz den Verbrauch dieser Ressource insgesamt jedoch erhöht. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn eingesparte Wasserressourcen zu einer Ausweitung der Produktion in einem Wassereinzugsgebiet und damit insgesamt zu einem gesteigerten Wasserverbrauch in der Region führen.

Die Funktionsweise eines Wassereinzugsgebietes ist komplex und kann Unternehmen vor Herausforderungen stellen. Beispielsweise sind Unterbrechungen durch Staudämme oder Verschmutzung im oberen Teil von Flussläufen entscheidend für die Leistungen des Ökosystems im unteren Teil. Auch die Art der Flächennutzung z.B. durch Landwirtschaft beeinflusst die Qualität des Grundwassers. Box 1 beschreibt die Funktionsweise von Wassereinzugsgebieten.

<sup>4</sup> <https://www.greenpeace.de/kampagnen/detox>

<sup>5</sup> <https://www.tagesspiegel.de/politik/duerre-im-sommer-deutschland-bald-im-wasser-stress/24588422.html>

### BOX 1 Funktionsweise eines Wassereinzugsgebietes<sup>6</sup>



Wasser gelangt über Niederschläge, Schmelzvorgänge oder als Rückflüsse aus Industrie und Privathaushalten geklärt oder ungeklärt in die Wassereinzugsgebiete, entweder direkt über die Einleitung in Oberflächengewässer oder durch Versickern über die Böden in die Grundwasserspeicher und folgend Oberflächengewässer.

Durch Verdampfungsprozesse und über die aktive Entnahme durch den Menschen wird dem Wassereinzugsgebiet Wasser entnommen. Dabei unterscheidet man zwischen Wasserverbrauch und -nutzung. Wasserverbrauch beschreibt den Teil des dem Wassereinzugsgebiet entnommenen Wassers, welcher in Produkte aufgenommen wird oder verdunstet, also nicht wieder in das Ökosystem zurückgeführt wird. Wassernutzung beschreibt den Teil des entnommenen Wassers, der wieder in das Ökosystem zurückgeführt wird (Rückflüsse) – dies können Abwässer der Privathaushalte sein, ebenso genutztes Kühlwasser bei der Stromerzeugung, Abwässer aus industriellen Prozessen oder versickertes Wasser aus landwirtschaftlichen Prozessen.

Diese Rückflüsse weisen meist unterschiedliche Qualitäten auf. Frischwasser wird bei stark verschmutzten Abwässern wiederum benötigt, um das Wasser zu verdünnen. Dieser Bedarf an Wasser erhöht weiter den Druck auf die vorhandenen Frischwasserressourcen. Eine Entnahme bzw. Verschmutzung von Frischwasser oder der Bau von Staudämmen im oberen Teil der Flussläufe kann damit die Nutzer und Nutzerinnen am unteren Teil des Flusses erheblich beeinflussen.

<sup>6</sup> 2030 Water Resources Group

Unternehmerisches Wassermanagement bedarf folglich einer Kontextualisierung, sprich einer Anpassung an die lokalen Gegebenheiten von Wassereinzugsgebieten sowie seiner Wassernutzer (Unternehmen, Gemeinden, Natur).<sup>7</sup> Das Konzept Water Stewardship bezieht den lokalen Kontext und die Agierenden mit ein und ermöglicht Unternehmen eine effektive Reduktion ihrer Wasserrisiken.

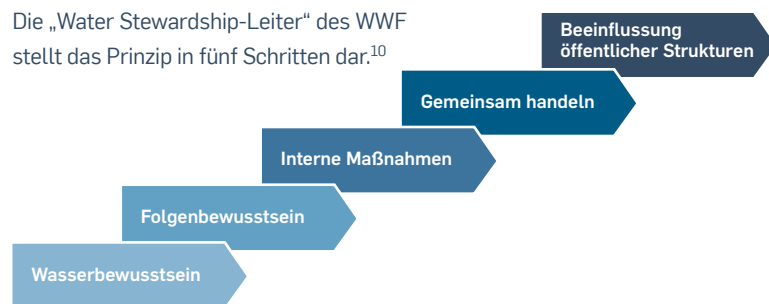
Unternehmen sind gute Water Stewards, wenn sie ihre Wasserrisiken kennen, eine Strategie und Ziele zur Reduktion dieser Risiken entwickeln, die Erfüllung der Ziele mit internen und über die Unternehmensgrenzen hinausgehenden Maßnahmen in Kooperation mit anderen Stakeholdern verfolgen und ein nachhaltiges Wassereinzugsgebietsmanagement befähigen.

### BOX 2 Was ist Water Stewardship?

i

Water Stewardship wird gemäß der Organisation CEO Water Mandate<sup>8</sup> als „der Umgang mit der Ressource Wasser, der sozial gerecht, ökologisch nachhaltig und wirtschaftlich vorteilhaft ist“ definiert. Dies gilt für Unternehmen wie auch Gemeinden und öffentliche Institutionen. Gemäß der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) bedeutet Water Stewardship, „dass alle Wassernutzer und -nutzerinnen Verantwortung für ihren jeweiligen Einfluss auf die gemeinsam genutzte Ressource übernehmen und für ein nachhaltiges Wirtschaften zusammenarbeiten. Das Konzept spiegelt die Erkenntnis wider, dass die mit Wasser verbundenen Probleme und Risiken nicht von Einzelnen gelöst, sondern nur durch abgestimmtes, gemeinsames Handeln bewältigt werden können.“<sup>9</sup>

Die „Water Stewardship-Leiter“ des WWF stellt das Prinzip in fünf Schritten dar.<sup>10</sup>



<sup>8</sup> <https://ceowatermandate.org/university/101-the-basics/lessons/what-is-water-stewardship/>

<sup>9</sup> <https://www.giz.de/de/weltweit/27890.html>

<sup>10</sup> WWF (2018), Wassernotstand im Regal, S. 19

<sup>7</sup> <https://ceowatermandate.org/files/context-based-targets.pdf>

### Wasser und Klimawandel

Die beiden Themen Wasser und globale Erwärmung stehen in engem Bezug zueinander. Die globale Erwärmung verursacht zum Beispiel ein häufigeres Auftreten von Extremwetterereignissen, vor allem Dürren und eine saisonale Verschiebung sowie geringere Vorhersagbarkeit von Niederschlägen. Ein aktives Wassermanagement für Unternehmen und Staaten ist somit ein wichtiges Element einer Strategie zur Klimawandelanpassung. Der WWF fordert daher, beispielsweise den Süßwasserschutz als zusätzlichen Schwerpunkt in die Anpassungsstrategie der internationalen Klimaschutzinitiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) mit aufzunehmen.<sup>11</sup>

### BOX 3 Wassermanagementziele innerhalb der SDGs

i



Die Vereinten Nationen haben im Rahmen der Sustainable Development Goals (SDGs) zwei Ziele eigens für das Thema Wasser definiert. Das SDG 6 „Ensuring availability and sustainable management of water and sanitation for all“ und indirekt auch das SDG 14 „Life below water“ zeigen den Bedarf für alle Stakeholder eines Wassereinzugsgebietes auf, Wasser kontextbasiert zu managen. Als Unterziele sind neben dem Zugang zu Trinkwasser und sanitäre Grundversorgung auch die Themen Knappheit, Qualität, Wassermanagement und der Schutz von Ökosystemen definiert.

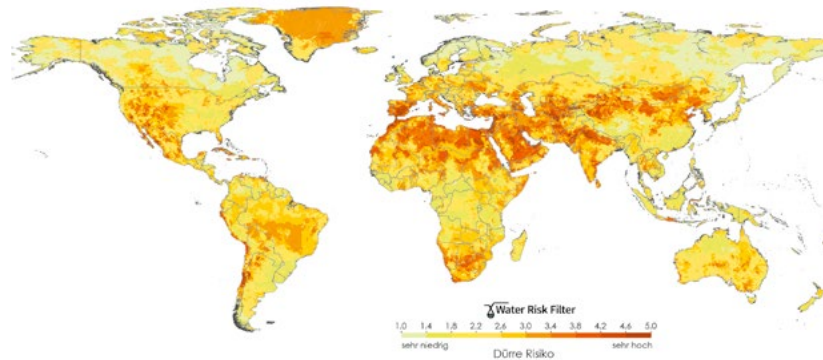
Auch darüber hinaus existieren Überschneidungen mit anderen SDGs. Beispielsweise wird im SDG 13 „Climate Action“ indirekt über geforderte Anpassungsmechanismen an den Klimawandel das Thema Wasserknappheit und klimawandelbezogene Disaster adressiert.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> <https://ceowatermandate.org/wp-content/uploads/2018/09/Corporate-Water-Stewardship-and-SDG-6-on-Water-and-Sanitation.pdf>

<sup>11</sup> WWF (2018), Risiko Dürre, [https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF\\_Duerrebericht\\_DE\\_WEB.pdf](https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Duerrebericht_DE_WEB.pdf)



Unternehmen sind indes oft nicht nur direkt an den eigenen Standorten mit den Herausforderungen und damit verbundenen unternehmerischen Risiken in Wassereinzugsgebieten konfrontiert. Häufig liegen die größten Wasserrisiken und der damit verbundene Handlungsbedarf bei den vorgelagerten Lieferketten.<sup>13</sup> Der konkrete Handlungsbedarf ergibt sich nicht nur anhand des Wasserverbrauchs von Lieferanten oder einer Lieferkettenstufe, sondern auch anhand dessen, wie dieser Wasserverbrauch in den Kontext des betroffenen Wassereinzugsgebiets eingebettet ist. Beispielsweise sind Wassereinsparmaßnahmen in wasserreichen Gebieten weniger effektiv darin, Risiken zu verringern, als in Gebieten mit großer Wasserknappheit oder mit hohem Dürreisiko. Der vorliegende Leitfaden adressiert diese Herausforderungen in den zum Teil komplexen und häufig nicht transparenten Wertschöpfungsketten von Unternehmen.



**Abbildung 3** Weltweites Dürreisiko<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Jungmichel et al. 2018: BMUB: Umweltatlas Lieferketten  
<https://www.systain.com/project/umweltatlas-lieferketten/>

<sup>14</sup> WWF (2019), Risiko Dürre, S. 9





# SCHRITT 1 RISIKOANALYSE



Die Risikoanalyse stellt für jede strategische Herangehensweise an das Wassermanagement den Startpunkt dar. Unternehmen sollen möglichst zielgerichtet und damit effektiv und effizient ihre Wasserrisiken adressieren und reduzieren. Dazu muss in vielen Fällen Transparenz über die eigene Wertschöpfungskette hergestellt und Abhängigkeiten von sowie die Einflüsse auf die Ressource Wasser müssen bewertet werden. Essenziell dafür sind kontextbezogene Informationen, die unter anderem eine regionale Zuordnung der Wertschöpfungsprozesse erfordern. Der erste Schritt, die Risikoanalyse, gibt eine Übersicht zu möglichen Wasserrisiken und beschreibt ein Vorgehen, mit welchem Unternehmen sich auch mit wenigen Daten und geringem Vorwissen an eine solche Analyse wagen können.

## ZIELE DIESES SCHRITTES

### ► Auswirkungen und Abhängigkeiten verstehen:

Wo ist das eigene Unternehmen in seiner Wertschöpfungs- und Lieferkette von Wasser abhängig und verursacht mögliche negative Auswirkungen (mit)?

### ► Risiken bewerten:

Welche Risiken haben Auswirkungen auf die unternehmerische Tätigkeit beziehungsweise sind von ihr abhängig?

### ► Relevanzen abschätzen und priorisieren:

Welche Prozesse, Lieferanten, Rohstoffe und Regionen sollte man mit einer Strategie adressieren?

Das Kapitel „SCHRITT 1: Risikoanalyse“ ist in vier Unterkapitel geteilt, die gleichzeitig die Schritte der Risikoanalyse darstellen. Zunächst einmal geht es in → 1.1 darum, zu verstehen, welche Risiken existieren und weshalb es relevant ist, diese für das eigene Unternehmen zu identifizieren. → 1.2 umfasst Hinweise und Anregungen für die Herstellung von Transparenz über die eigene Lieferkette. Anschließend wird in Schritt → 1.3 eine Wesentlichkeitsanalyse dargestellt, die dazu dient, in → 1.4 Wasserrisiko-Hotspots zu identifizieren.

## INVOLVIerte ABTEILUNGEN

Die Risikoanalyse wird von der Umwelt- oder Nachhaltigkeitsabteilung oder dem Standortmanagement durchgeführt und koordiniert. Wesentliche Informationen zur Beschaffungsstruktur liefern der Einkauf bzw. das Supply Chain Management und der Vertrieb.



**Abbildung 4** Funktionen, die für die Risikoanalyse zu involvieren sind

■ Initiiert und führt durch ■ Liefern Informationen

## 1.1 WASSERRISIKEN FÜR UNTERNEHMEN

Risiken für Unternehmen entstehen nicht allein durch den Verbrauch bzw. die Nutzung von Wasser oder die Produktion von Abwasser. Vielmehr müssen diese Abhängigkeiten und Auswirkungen im Hinblick auf die verfügbaren Wasserressourcen vor Ort bewertet werden. So kann zum Beispiel ein wasserintensiver Anbau von Früchten ein geringes Risiko für Unternehmen darstellen, wenn er in einer regenreichen Region stattfindet oder die Ressource im Wassereinzugsgebiet nachhaltig verwaltet wird.

Wasserrisiken sind aufgrund unterschiedlicher klimatischer, geografischer und sozio-ökonomischer Faktoren von Region zu Region verschieden. Unter Wasserrisiken für Unternehmen fasst der WWF folgende drei übergeordnete Kategorien zusammen:

- Physisches Risiko
- Regulatorisches Risiko
- Reputationsrisiko

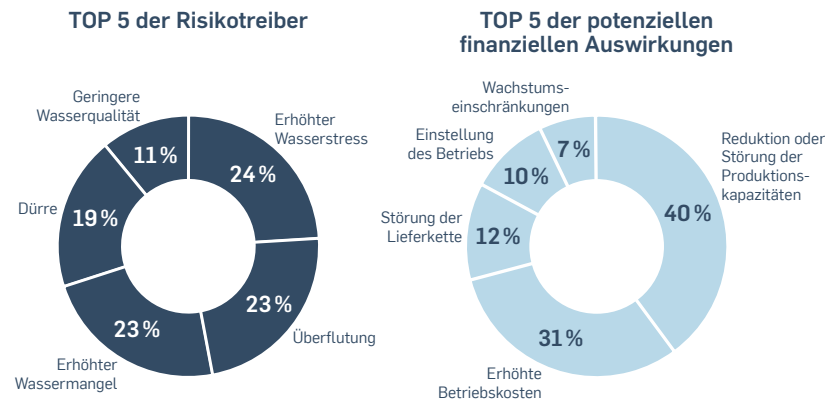
Dabei wird bei allen drei Risikokategorien die Unternehmens- wie auch die Wassereinzugsgebiets-Ebene betrachtet. Eine Definition und Beispiele aus der Praxis sind in Abbildung 5 beschrieben.

<b>PHYSISCHES RISIKO</b>	<b>Wassereinzugsgebiet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wasserknappeit bis hin zu Dürren</li> <li>▶ Überflutungen und Extremwetterereignisse</li> <li>▶ Wasserverschmutzung</li> <li>▶ Gefährdung von Ökosystemen</li> <li>▶ Auswirkungen des Klimawandels</li> </ul>	<b>Unternehmen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wasserknappeit führt zu Produktionsstillstand oder landwirtschaftlichen Verlusten</li> <li>▶ Wasserverschmutzung führt zu steigenden Kosten in der Aufbereitung und zu vermehrten Ausfällen und Krankheiten bei Mitarbeitern</li> <li>▶ Überschwemmungen führen zu Produktionsstillstand</li> </ul>
<b>REGULATORISCHES RISIKO</b>	<b>Wassereinzugsgebiet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mangelnde oder nicht vorhandene Gesetzgebung, unzureichende Kontrollen und Durchsetzung auf der einen Seite</li> <li>▶ Verschärfung von Wassergesetzgebung und die Folgen von Restriktionen durch öffentliche Einrichtungen auf der anderen</li> <li>▶ Korruption und ungerechte Verteilung</li> </ul>	<b>Unternehmen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einfluss auf die Geschäftsfähigkeit von Unternehmen, z. B. durch politische/gesellschaftliche Unruhen aufgrund ungerechter Verteilungen, oder Schließung von Standorten</li> <li>▶ Änderungen in der Preisgestaltung oder der Rechte möglich</li> </ul>
<b>REPUTATIONSRISKO</b>	<b>Wassereinzugsgebiet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Interesse der Öffentlichkeit kann umgehend geweckt werden, sobald kulturell oder religiös bedeutende Wasserressourcen gefährdet sind</li> <li>▶ Basierend auf Nutzungskonflikten können Proteste etc. entstehen</li> </ul>	<b>Unternehmen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Imageverlust durch nicht nachhaltiges Verhalten oder fehlerhafte Kommunikation mit Stakeholdern</li> <li>▶ Einfluss auf den lokalen Vertrieb von Produkten möglich</li> <li>▶ Bewusstsein für die Wassernutzung, Verschmutzung erhöht sich und kann Kaufentscheidungen beeinflussen</li> </ul>

Abbildung 5 Wasserrisiken für Unternehmen

<b>Einfluss auf die Kontinuität</b>	<b>BASF:</b> <p>Gewinneinbußen von 250 Mio. € im 2. Halbjahr 2018 wegen des niedrigen Rheinpegelstands infolge des extrem dürren Sommers. So war zum Beispiel der Rohstofftransport zum Standort Ludwigshafen beeinträchtigt.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.basf.com/global/de/who-we-are/organization/locations/europe/german-sites/ludwigshafen/the-site/lebensader-rhein/stimmen_rhein/interview-uwe-liebelt.html">https://www.basf.com/global/de/who-we-are/organization/locations/europe/german-sites/ludwigshafen/the-site/lebensader-rhein/stimmen_rhein/interview-uwe-liebelt.html</a></p>	<b>Maxim Integrated:</b> <p>Strategische Entscheidung, sehr wasserabhängige Halbleiterproduktionsstandorte von Kalifornien und Texas nach Oregon zu verlegen, da es weniger anfällig für Dürren ist.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.pcgamer.com/intel-is-pouring-7-billion-into-7nm-chip-production-plant-in-arizona/">https://www.pcgamer.com/intel-is-pouring-7-billion-into-7nm-chip-production-plant-in-arizona/</a></p>
<b>Einfluss auf die Handlungsfähigkeit und Kostenstruktur</b>	<b>Hubei Sanning Chemical Industry Co. Ltd.:</b> <p>Investitionskosten von \$1,44 Mrd. zur Standortverlagerung und -verbesserung, nachdem die chinesische Regierung 2016 mit der Schließung von Chemiefabriken am Jangtse-Fluss begonnen hatte.</p> <p>Quelle: <a href="https://crisisboom.com/2012/09/08/yangtze-river-turns-red-in-china/">https://crisisboom.com/2012/09/08/yangtze-river-turns-red-in-china/</a></p>	<b>Gartenbau Sektor Queensland:</b> <p>Umsatzeinbrüche von ca. 30 % bei Australiens Gartenbau-/Gärtnereisektor und Lieferanten nach Regierungsrestriktionen von privatem und gewerblichem Wasserverbrauch im Dürrejahr 2006/7.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.agriculture.gov.au/abares/research-topics/aboutmyregion/farm-financial-performance-qld#performance-of-broadacre-farms">https://www.agriculture.gov.au/abares/research-topics/aboutmyregion/farm-financial-performance-qld#performance-of-broadacre-farms</a> und <a href="https://www.brisbanetimes.com.au/national/queensland/the-drought-is-ripping-money-out-of-queensland-farms-20181220-p50nj0.html">https://www.brisbanetimes.com.au/national/queensland/the-drought-is-ripping-money-out-of-queensland-farms-20181220-p50nj0.html</a></p>
<b>Einfluss auf den Umsatz</b>	<b>Starbucks:</b> <p>Nach öffentlichem Druck 2015: Stopp des Bezugs des Charity-Wassers Ethos aus dem dürregeplagten Kalifornien. Seitdem Senkung des Wasserverbrauchs in Kalifornien um 26 % durch Konservierungsmaßnahmen und das Erbauen nachhaltiger Gebäude.</p> <p>Quelle: <a href="https://stories.starbucks.com/stories/2015/starbucks-finds-a-new-source-for-ethos-water-outside-california">https://stories.starbucks.com/stories/2015/starbucks-finds-a-new-source-for-ethos-water-outside-california</a></p>	<b>Nestlé:</b> <p>Nach öffentlichem Druck Reduktion der Wasserentnahme im französischen Vittel um 30 %, um auf langfristige Stabilität des Grundwasserspiegels hinzuwirken. Reduktion um weitere 100 Mio. Liter bis 2020 angestrebt.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.nestle.de/wasser/vittel">https://www.nestle.de/wasser/vittel</a></p>

CDP fasst die wesentlichsten Risiken in seinem Wasserbericht 2018 wie folgt zusammen<sup>15</sup> (bezogen auf die Unternehmen, die 2018 an CDP berichtet haben):



**Hinweis:** Von den 762 Unternehmen, die den CDP-Wassersicherheitsfragebogen 2018 ausgefüllt haben, haben 393 Unternehmen Treiber für wasserbezogene Wasserrisiken angegeben und 397 Unternehmen potenzielle finanzielle Auswirkungen berichtet.

**Abbildung 6** Die Top-5-Wasserrisiken und damit verbundene potenzielle finanzielle Risiken der Unternehmen, die im Rahmen von CDP 2018 berichtet haben

#### BOX 4 Definitionen

##### Wasserstress

Wasserstress besteht, wenn in Regionen Wasserressourcen stark genutzt bzw. übernutzt werden und dadurch ein steigendes Risiko von Umweltproblemen, sozialen und wirtschaftlichen Schwierigkeiten besteht.<sup>16</sup>

##### Wasserknappheit

Wasserknappheit besteht, wenn nicht genügend Wasserressourcen vorhanden sind, um den vorhandenen Wasserbedarf in einer Region zu decken.

##### Dürre

Dürre ist ein extremer, über einen längeren Zeitraum vorherrschender Zustand, in dem weniger Wasser oder Niederschlag verfügbar ist als erforderlich.

<sup>16</sup> <https://www.umweltbundesamt.de/indikator-nutzung-der-wasserressourcen#textpart-1>

<sup>15</sup> CDP, Global Water Report 2018: <https://www.cdp.net/en/water>

	Berichtete finanzielle Auswirkungen	Häufigste Auswirkungen	Häufigste Reaktionen
Abbau von Mineralien	20,5 Mrd. US-Dollar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erhöhte Betriebskosten</li> <li>▶ Reduktion/Störung der Produktionskapazität</li> <li>▶ Strafzahlungen oder Vollstreckungstitel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wassereffizienzmaßnahmen, Wiederverwendung von Wasser</li> <li>▶ Maßnahmen zur Bekämpfung und Kontrolle von Umweltverschmutzung</li> <li>▶ Zusammenarbeit mit politischen Entscheidungsträgern</li> </ul>
Energieerzeugung	9,6 Mrd. US-Dollar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erhöhte Betriebskosten</li> <li>▶ Auswirkungen auf Betriebsvermögen</li> <li>▶ Erhöhte Compliance-Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zusammenarbeit mit politischen Entscheidungsträgern</li> <li>▶ Instandhaltung von Infrastruktur</li> <li>▶ Erhöhte Kapitalausgaben</li> </ul>
Biotechnologie, Gesundheitswesen und Pharmaindustrie	3,5 Mrd. US-Dollar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reduktion/Störung der Produktionskapazität</li> <li>▶ Wachstumsbeschränkungen</li> <li>▶ Erhöhte Betriebskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wassereffizienzmaßnahmen, Wiederverwendung von Wasser, Recycling- und Konservierungsverfahren</li> <li>▶ Anpassung des Betriebskontinuitätsplans</li> <li>▶ Sicherstellung alternativer Wasserversorgung</li> </ul>

**Tabelle 1** CDP Water Report – finanzielle Auswirkungen von Wasserrisiken für die drei im CDP-Bericht wesentlichsten Branchen



## 1.2 WERTSCHÖPFUNGSKETTENTRASPARENZ

Potenzielle Wasserrisiken und -chancen können sowohl an den eigenen Standorten als auch bei der Produktion von Vorprodukten in den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen oder nachgelagert bei der Weiterverarbeitung, Nutzung und Entsorgung von Produkten entstehen. Hinsichtlich der Lieferkette beschränkt sich das Wissen bei Unternehmen zu Standorten und Wassermanagementansätzen häufig auf direkte Lieferanten bzw. die erste Lieferkettenstufe (Tier-1). In vielen Fällen kennen die Unternehmen aufgrund der Zusammenarbeit mit Zulieferunternehmen jedoch nicht einmal die Standorte der ersten Fertigungsstufe, vor allem wenn es sich um die Zusammenarbeit mit Importeuren und Zwischenhändlern handelt.

Um die Relevanz des Themas Wasser für das eigene Unternehmen einschätzen und eine Wasserrisikoanalyse durchführen zu können, ist zunächst Transparenz darüber zu schaffen, welche Prozesse in der Wertschöpfungskette und an den eigenen Standorten stattfinden, welche Rohstoffe eingesetzt werden und in welchen Regionen man aktiv ist (→ 1.2). Des Weiteren sollte analysiert werden, wie stark das Unternehmen und die Wertschöpfungskette von der Ressource Wasser abhängig sind bzw. potenziell negative Auswirkungen auf diese Ressource haben. Dies dient im weiteren Verlauf dazu, die wesentlichen Produkte und Prozesse bezüglich der Ressource Wasser zu identifizieren sowie eine Basis für die in 1.3 durchzuführende Wesentlichkeitsanalyse zu schaffen. Die folgenden Leitfragen sollen Orientierung geben und helfen, eine höhere Transparenz zu schaffen. Im Folgenden werden Ansätze und Tools vorgestellt, die bei der Beantwortung dieser Fragen helfen können.

### LEITFRAGEN

#### Prozesse der Wertschöpfungskette

- ▶ Wie sieht unsere Wertschöpfungskette (vereinfacht) aus?
- ▶ Welche Prozesse/Verarbeitungsstufen sind nötig, um unsere Produkte zu produzieren?
- ▶ Welche Rohstoffe werden eingesetzt?
- ▶ Wie stark sind die Teile unserer Lieferkette von Wasserressourcen abhängig (Verbrauch und Verschmutzung)?
- ▶ Welche Prozesse in der Wertschöpfungskette haben die größten Auswirkungen auf die Ressource Wasser?

#### Regionalität der Wertschöpfungskette

- ▶ Wo werden die Rohstoffe gefördert bzw. verarbeitet?
- ▶ Wo sitzen die Unternehmen, die uns beliefern?
- ▶ In welchen Regionen treten die größten Abhängigkeiten und Einflüsse (Wasserverbrauch und -verschmutzung) auf?
- ▶ Von welchen Regionen wissen wir, dass es dort Konflikte zum Thema Wasser gibt und dadurch eine erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit herrscht?

#### BOX 5 Wasserfußabdruck und Verschmutzung

i

Zur Analyse des Wasserverbrauchs empfiehlt es sich, dem Konzept des Wasserfußabdruckes gemäß Water Footprint Network (WFN) zu folgen.<sup>17</sup> Für die Analyse der Wasserverschmutzung müssen aufgrund der höheren Komplexität hingegen unterschiedliche Verfahren herangezogen werden.

##### VERBRAUCH

Wasser, welches bei der Produktion von Gütern verbraucht und nicht wieder dem Ökosystem zurückgeführt wird. Das WFN unterscheidet:

**Blaues Wasser:** Oberflächen- und Grundwasser

**Grünes Wasser:** Niederschläge

Zusätzlich (jedoch meist unter Verschmutzung abgebildet):

**Graues Wasser:** Wasser, welches benötigt wird, um verschmutztes Wasser bis zu einem Punkt zu verdünnen, bei dem der Schmutzgehalt nicht mehr kritisch ist

##### VERSCHMUTZUNG

Verunreinigungen werden durch **Substanzen** (z. B. Schwermetalle, Stickstoff oder Phosphor, toxische organische Substanzen) verursacht, deren Umfang die **Selbstreinigungskraft der Gewässer übersteigt**.

Verschmutzung von Oberflächen- oder Grundwasser und Meeren kann punktuell oder diffus erfolgen.

**Punktueller Wasserverschmutzung:** durch direktes Einleiten von Brauchwasser

**Diffuse Wasserverschmutzung:** aus Industrie, Landwirtschaft oder Verkehr über den Eintrag in Flächen

<sup>17</sup> Hoekstra, A.Y., Chapagain, A.K., Aldaya, M.M. & Mekonnen, M.M. (2011) The water footprint assessment manual: Setting the global standard, Earthscan, London, UK; <https://waterfootprint.org/en/resources/publications/water-footprint-assessment-manual/>

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, die eigenen Lieferketten und deren Auswirkungen auf die umliegenden Wassereinzugsgebiete besser zu verstehen. Je nach Fragestellung, Unternehmens- und Lieferkettenstruktur, verfügbaren internen Ressourcen sowie Datenverfügbarkeit gibt es drei Ansatzpunkte:

1. **Sensibilisieren:** ein allgemeines Verständnis dafür entwickeln, ob Wasser- risiken für das Unternehmen übergeordnete Relevanz haben und was in der Wertschöpfungskette von besonderer Bedeutung sein könnte;
2. **Wertschöpfungsketten bewerten und priorisieren:** die eigene Wertschöpfungskette analysieren und wesentliche Sortimente, Prozesse und Regionen identifizieren;
3. **Standorte bewerten und managen:** die Risiken von eigenen und Lieferanten- standorten bewerten.

Diese Ansatzpunkte werden in folgender Tabelle zusammen mit verfügbaren Quellen, Tools und Dienstleistern (→ **Box 6**) vorgestellt. Die dargestellten Methoden liefern wichtige Erkenntnisse für die Wesentlichkeits- bzw. Risikoanalyse (→ 1.3 und → 1.4) und können ergänzend angewandt werden.

**Hinweis:** Nicht immer sind Informationen zu den realen Lieferketten bis hin zum Rohstoff verfügbar. Bei mangelnder Lieferkettentransparenz empfiehlt es sich, die primären Informationen mit statistischen Daten zu ergänzen und damit die drei oben genannten Optionen miteinander zu verknüpfen. Auch mit vorerst nur statistischen Informationen lassen sich wichtige Ableitungen für die Wesentlichkeitsanalyse bzw. die Risikodisposition treffen. Wichtig ist, einfach zu starten.

Zur Ableitung von strategischen Handlungsfeldern empfiehlt sich ein zweistufiges Vorgehen, welches in den folgenden Unterkapiteln 1.3 Wesentlichkeitsanalyse und 1.4 Risikobewertung Anwendung finden sollte:

**Stufe 1 Ausgangslage schaffen, auch mit wenig Daten:** Screening der Lieferketten und erste Bewertung hinsichtlich der Abhängigkeit von und Auswirkungen auf die Ressource Wasser;

**Stufe 2 Die ersten Erkenntnisse vertiefen** und standortspezifische Ableitungen treffen: detaillierte Bewertung der Lieferketten und Standorte mit Primär- informationen, sofern diese für das Unternehmen und deren Strategie we- sentlich sind.

## BOX 6 Ressourcen: Herstellung von Transparenz über die eigene Wertschöpfungskette

### BRANCHENBERICHTE UND STUDIEN (OPTION 1)

- ▶ Sustainability Accounting Standards Board (2016): Water Utilities. Sustainability Accounting Standard  
→ [www.sasb.org](http://www.sasb.org)
- ▶ Sustain/Adelphi (Jungmichel et al.) (2017): Umweltatlas Lieferketten  
→ <https://www.sustain.com/project/umweltatlas-lieferketten/>
- ▶ World Wide Fund for Nature (WWF) (Wagnitz et al.) (2014): Das importierte Risiko. Deutschlands Wasserrisiko in Zeiten der Globalisierung  
→ [https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF\\_Studie\\_Wasserrisiko\\_Deutschland.pdf](https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Studie_Wasserrisiko_Deutschland.pdf)
- ▶ Branchenverbände und Initiativen, z. B. China Water Risk  
→ [www.chinawaterrisk.org](http://www.chinawaterrisk.org)
- ▶ Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER)  
→ [www.bieroundtable.com](http://www.bieroundtable.com)
- ▶ Berichte vergleichbarer sowie vor- und nachgelagerter Unternehmen

### TOOLS UND STATISTIKEN (OPTION 2)

- ▶ Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)  
→ [www.fao.org/aquastat](http://www.fao.org/aquastat)
- ▶ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)  
→ [stats.oecd.org](http://stats.oecd.org)
- ▶ Water Footprint Network (WFN) → <https://waterfootprint.org/en/>
- ▶ Erweiterte Input-Output-Analysen  
(z. B. Sustain/estell → [www.sustain.com/estell](http://www.sustain.com/estell), PWC/Escher  
→ [www.pwc.com](http://www.pwc.com), Trucost → <https://www.trucost.com/>) (kostenpflichtig)
- ▶ LCA Datenbanken  
(z. B. Ecolnvent → [www.ecoinvent.org](http://www.ecoinvent.org)) (kostenpflichtig)

### PRIMÄRDATENERHEBUNG UND DIENSTLEISTER (OPTION 3)

- ▶ Informationen aus den Einkaufs- oder Lieferantenmanagementsystemen
- ▶ Informationen aus vorhandenen Self-Assessments oder Audits
- ▶ Mapping von Lieferketten durch Dienstleister  
(z. B. Achilles → [www.achilles.com](http://www.achilles.com), Source Map → [www.sourcemap.com](http://www.sourcemap.com),  
Transparency 1 → [www.transparency-one.com](http://www.transparency-one.com)) (kostenpflichtig)



### Zunehmender Detailgrad und Genauigkeit der Informationen

	<b>OPTION 1: Sensibilisieren</b>	<b>OPTION 2: Wertschöpfungsketten bewerten und priorisieren</b>	<b>OPTION 3: Standorte bewerten und managen</b>
<b>Ziel</b>	Ein allgemeines Verständnis davon entwickeln, ob Wasserrisiken für das Unternehmen übergeordnete Relevanz haben und was in der Wertschöpfungskette von besonderer Bedeutung sein könnte.	Die eigene Wertschöpfungskette analysieren und wesentliche Sortimente, Prozesse und Regionen identifizieren.	Die Risiken von eigenen und Lieferantenstandorten bewerten.
<b>Ausgangslage</b>	Unternehmen können noch nicht einschätzen, inwiefern sie allgemein und über die Lieferkette hinweg Wasserrisiken ausgesetzt sind. Es herrscht sehr wenig Transparenz über die eigene Lieferkette.	Unternehmen haben erkannt, dass ihre Branche potenziell von Wasserrisiken betroffen sein könnte, kennen jedoch noch nicht die unternehmensspezifischen Schwerpunkte. Sie haben keine Informationen zu den Produktionsländern der Zulieferunternehmen.	Unternehmen möchten zielgerichtet Standorte oder Wassereinzugsgebiete der Lieferkette managen, kennen jedoch die Produktionsstandorte der Zulieferunternehmen sowie deren Einfluss und Abhängigkeit in Bezug auf die Ressource Wasser noch nicht.
<b>Informationsquellen</b>	<b>Branchenberichte/Studien</b>	<b>Tools und Statistiken</b>	<b>Primärdatenerhebung</b>
<b>Voraussetzungen</b>	Keine	Lieferkette muss nicht zu 100 % bekannt sein, Kenntnisse zum Produktportfolio notwendig, Informationen zu Beschaffungsmärkten hilfreich	Gute Kontakte zu Importeuren und Zulieferunternehmen bzw. Vertragsbeziehungen zu direkten Zulieferunternehmen
<b>Input-Daten</b>	Keine	Informationen zu Produkten und verwendeten Rohstoffen	Erkenntnisse zu wesentlichen Lieferketten
<b>Datenbedarf/Aufwand</b>	Gering	Mittel	Hoch
<b>Erkenntnisgewinn</b>	Transparenz bezüglich <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ übergeordneter Lieferkettenstrukturen</li> <li>▸ Wasserverbräuchen und -verschmutzung in den Lieferketten der Branchen</li> </ul>	Transparenz bezüglich <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Verarbeitungsstufen von Produkten</li> <li>▸ statistischer Aussagen über die Herkunft von Rohstoffen und über Lieferketten</li> <li>▸ produkt- oder lieferkettenspezifischer Wasserverbräuche und -verschmutzung</li> </ul> Damit erste Verbindung zu unternehmensspezifischen Daten	Transparenz bezüglich <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Lieferkettenteilnehmern und deren Standorten</li> <li>▸ der genauen Messung und Bewertung von Wasserverbräuchen und Abwasserfrachten in den unternehmensspezifischen Lieferketten</li> </ul>
<b>Eignung für</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Erste Einschätzung zu potenziellen Risiken von Unternehmen einer Branche</li> <li>▸ Ableitung einer branchenspezifischen Wesentlichkeit zur übergeordneten Relevanz des Themas Wasser für das eigene Unternehmen, erste potenzielle Schwerpunkte für eine Strategie; sollte aber über Option 2 und 3 noch spezifiziert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Die Identifikation von produkt- oder lieferkettenspezifischen Hotspots bezogen auf wirtschaftliche und ökologische Relevanz (Regionen oder Prozesse)</li> <li>▸ Wichtige Anhaltspunkte für die unternehmensspezifische Wesentlichkeitsanalyse</li> <li>▸ Basis für eine Wasserrisikobewertung (auf Basis von Ländern/Regionen und Prozessen)</li> <li>▸ Ableitung einer unternehmensspezifischen Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Überprüfung der Abhängigkeiten und Impacts am Standort der Lieferanten und/oder Rohstoffproduzenten</li> <li>▸ Basis für eine detaillierte Wasserrisikobewertung von Standorten in der Lieferkette (→ 1.4)</li> <li>▸ Umsetzung von Zielvorgaben in der Lieferkette und Steuerung von Zulieferunternehmen und Maßnahmen</li> </ul>

**Tabelle 2** Mögliche Ansätze zur Schaffung von Transparenz in Lieferketten

### 1.3 WESENTLICHKEITSANALYSE

Um mit gegebenen Budgets und Ressourcen effizient Wasserrisiken reduzieren zu können, sollte sich die Wasserstrategie (→ **SCHRITT 2**) eines Unternehmens auf die wesentlichen Teile seiner Lieferketten- bzw. Wertschöpfungsstufen konzentrieren. Wesentlich sind sie dann, wenn sie einen großen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten und/oder strategische Relevanz besitzen (z. B. Wachstumsmärkte oder Technologien, hohe Bedeutung für die Reputation) sowie einen wesentlichen Einfluss auf die verfügbaren Wasserressourcen in ihrer jeweiligen Region ausüben. Im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse sollten deshalb die folgenden zwei Perspektiven betrachtet werden:

- A Wirtschaftliche Relevanz für das Unternehmen, z. B. durch eine Reduktion zukünftiger Mehrkosten oder durch Stärkung des Unternehmenswertes;
- B Auswirkungen auf und Abhängigkeit von der Ressource Wasser.

#### LEITFRAGEN

- ▶ Welches sind die für das eigene Unternehmen dominierenden Sortimente und Produkte, Produktionsprozesse oder Rohstoffe bezogen auf potenzielle Wasserrisiken für die Wassereinzugsgebiete oder das eigene Geschäft?
- ▶ Welche Sortimente/Produkte, Produktionsprozesse und Rohstoffe sollten wir innerhalb einer Wasserstrategie adressieren?

#### A Wirtschaftliche Relevanz für das Unternehmen

Zur Bestimmung der wirtschaftlichen Relevanz von Lieferketten für ein Unternehmen können die folgenden Indikatoren dienen:

- ▶ Einkaufsvolumina nach Produktgruppen, Materialien, Dienstleistungen (in EUR, Stück oder Tonnen)
- ▶ Umsatz nach produzierten Gütern (in EUR)
- ▶ Einschätzung der Relevanz von Produkten innerhalb des Portfolios für die Zukunft (z. B. Anteil des geplanten Umsatzes in Prozent im Jahr 2025, prognostiziertes Wachstum in Prozent)
- ▶ Wahrscheinlichkeit der Verstärkung vorhandener oder Einführung neuer Gesetzgebung

- ▶ Einteilung der produzierten Güter nach Relevanz für die (Dach-)Marke (z. B. besonderer Fokus auf Eigenmarken bei Händlern, Produkte mit besonderer Strahlkraft nach außen)
- ▶ Identifikation von Schlüsseltechnologien oder Materialien, die für die Produktion notwendig sind

Diese Informationen liegen meist intern vor.

#### B Auswirkungen auf und Abhängigkeit von der Ressource Wasser

Zur Bestimmung der ökologischen und sozialen Relevanz der Lieferketten dienen die Tools und Ansätze, die in Kapitel 1.2 genannt wurden. Zur Bewertung können die folgenden Indikatoren herangezogen werden:

- ▶ Wassernutzung in Kubikmetern je Einheit (z. B. Tonnen/EUR/Stück): Hier wird das Wasser betrachtet, welches der Natur entnommen, verbraucht und zu Teilen wieder in die Umwelt zurückgeführt wird.
- ▶ Wasserverbrauch in Kubikmetern je Einheit (z. B. gemäß Water Footprint Network, mit Fokus auf blaues Wasser – Oberflächen und Grundwasser): Hier wird nur das tatsächlich verbrauchte Wasser betrachtet, welches nicht wieder zurückgeführt wird bzw. welches z. B. durch Verdunstung „verloren“ geht.
- ▶ Abwasserfrachten in Kubikmetern je Einheit: Hier wird nur der Teil des Wassers betrachtet, welcher genutzt wieder in die Umwelt zurückgeführt wird bzw. in die Abwassersysteme eingeleitet wird.
- ▶ Verschmutzungsindikatoren wie Chemischer Sauerstoffbedarf (COD) oder Biologischer Sauerstoffbedarf (BOD) je Einheit;
- ▶ Bewässerungsintensität, z. B. wie viel Prozent der Fläche bei landwirtschaftlichen Gütern künstlich bewässert werden müssen;
- ▶ Ansätze aus der Ökobilanzierung, z. B. Eutrophierungspotenzial in Kilogramm oder Toxizitätspotenziale in Kilogramm Comparative Toxic Units (CTU) je Einheit;
- ▶ Abhängigkeit von qualitativ hochwertigem, sehr reinem Wasser (z. B. in der Elektro- oder Chemieindustrie);
- ▶ Wasserintensität und/oder Verschmutzungsgrad der Abwässer, qualitativ bewertet in Stufenschema (z. B. niedrig, mittel, hoch).



Die oben genannten Indikatoren sollten zudem standardmäßig hinsichtlich regionaler Risiken, die in einem Wassereinzugsgebiet vorherrschen, bewertet werden (→ 1.4). Dies setzt eine regionale Zuordnung der Lieferketten voraus.

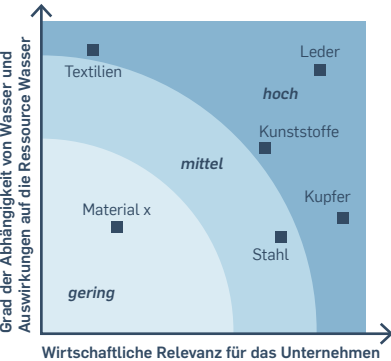
Mögliche Indikatoren, die regionale Risiken mit einbeziehen:

- ▶ Anteil der bezogenen Rohstoffe aus wasserknappen Gebieten (z. B. in Prozent des Einkaufsvolumens in Regionen mit hohem Wasserstress; Quellen werden in Kapitel 1.4 näher beleuchtet)
- ▶ Anteil der Wasserverbräuche in (Hoch-)Risikogebieten in Prozent (Quellen werden in Kapitel 1.4 näher beleuchtet)
- ▶ Wasserknappheitsgewichteter Wasserverbrauch in Kubikmetern je Tonne (z. B. gemäß der AWARE-Methodik aus der Ökobilanzierung)<sup>18</sup>

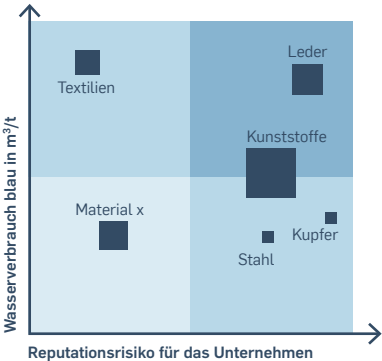
Die Ergebnisse einer solchen Analyse können in einer Matrix, in sogenannten Heatmaps oder ähnlichen Darstellungen ausgewertet werden.

Die Auswahl der Indikatoren für die jeweilige Perspektive (in der Wesentlichkeitsmatrix sind dies die Achsen) und die Gewichtung der Indikatoren untereinander, sofern mehrere Indikatoren ausgewählt werden, sind durch das Unternehmen zu definieren.

Beispiel 1:  
Zusammengefasste Indikatoren



Beispiel 2:  
3 Einzelindikatoren



Die Größe der dunkelblauen Quadrate entspricht den Umsätzen je Produktgruppe

Abbildung 7 Wesentlichkeitsmatrix

18 AWARE, Indikator für Wasserknappheit im Forschungsprojekt WULCA (Water Use in Life Cycle Assessment), <http://www.wulca-waterlca.org>

Beispiel 3: Heatmap der Einzelindikatoren

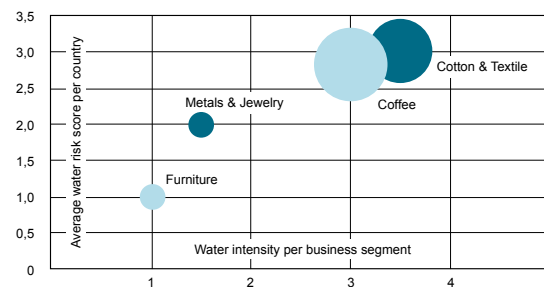
Bezogene Waren	Wertschöpfungsstufe	Grad der Abhängigkeit von und Auswirkungen auf die Ressource Wasser			Wirtschaftliche Relevanz für das Unternehmen		Einschätzung zur Wesentlichkeit
		Intensität des Wasserverbrauchs	Intensität der Wasser- verschmutzung	Durchschnittliche Wasserknappheit in Produktionsgebieten	Anteil der Warengruppe am Umsatz	Planung: Relevanz im Portfolio in der Zukunft	
Kupferrohre							
	Kupfererzförderung	mittel	hoch	hoch	gering	mittel	mittel
	Metallverarbeitung	gering	gering	hoch	gering	mittel	gering
Kunststoffe							
	Erdölförderung	gering	mittel	extrem	hoch	hoch	hoch
	Maisanbau	hoch	mittel	mittel	hoch	hoch	hoch
	Ethanolproduktion	gering	gering	gering	hoch	hoch	mittel
	Kunststoffherstellung	gering	mittel	gering	hoch	hoch	mittel
Ware x							
	Rohstoffabbau	hoch	mittel	mittel	hoch	hoch	hoch

Abbildung 8 Wesentlichkeits-Heatmap

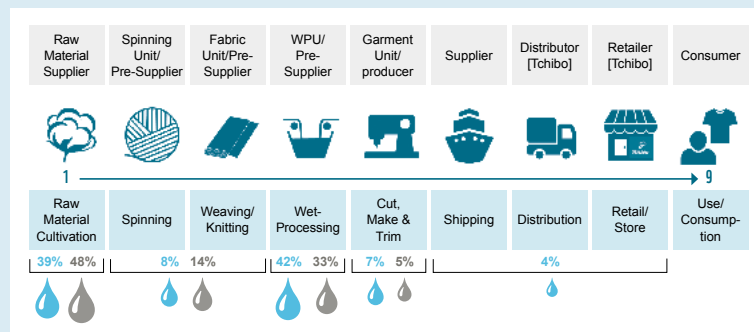
### BOX 7 Unternehmensbeispiel: Wesentlichkeitsanalyse

Tchibo nutzt zur Wesentlichkeitsanalyse zu großen Teilen Primärinformationen, angereichert mit statistischen Daten. Die Risiken der Wassereinzugsgebiete werden mit dem WWF Water Risk Filter analysiert.<sup>19</sup>

#### WESENTLICHKEITSMATRIX



#### WASSER ENTLANG DER FERTIGUNGSSCHRITTE



<sup>19</sup> WWF (2019), Tchibo Water Report, S. 9

<https://mobil.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF-Tchibo-Water-Report.PDF>

## 1.4 DURCHFÜHRUNG DER WASSERRISIKOANALYSE

Für die Einbeziehung des lokalen Kontexts innerhalb einer Wesentlichkeits- und Risikoanalyse sowie zur Identifikation von Wasserrisiko-Hotspots stehen verschiedene Tools und Methoden zur Verfügung. Die Erkenntnisse der Analyse können sowohl in die Wesentlichkeitsanalyse (→ 1.3) einfließen als auch in die Ableitung von Strategien (→ SCHRITT 2) und Maßnahmen auf Standortebene (→ SCHRITT 3).

### LEITFRAGEN

- In welchen Regionen sind unser Unternehmen und unsere Lieferkette den größten Risiken ausgesetzt oder tragen zu großen Teilen dazu bei?
- Wie hoch sind die wassereinzugsgebietspezifischen Wasserrisiken unserer wesentlichen Lieferketten- und Wertschöpfungsstufen tatsächlich?
- Welche Risikoarten dominieren in unserer Lieferkette?
- Wie gut sind unsere eigenen Standorte und die Standorte unserer direkten und indirekten Zulieferunternehmen gegenüber den ermittelten Risiken abgesichert?
- Welche unserer Produkte haben potenziell Einfluss auf Süßwasserressourcen und werden in Gebieten vertrieben, in denen sie zu Risiken beitragen können?

Es gibt eine Reihe an Tools, die Unternehmen helfen, die unternehmerischen Wasserrisiken an konkreten Standorten zu bestimmen. Sie erlauben es auch, innerhalb eines zuvor festgelegten Rahmens, Hotspots zu identifizieren und damit eine Priorisierung für die spätere Maßnahmenentwicklung zu erarbeiten. In Tabelle 3 sind die zwei wesentlichen Tools – Aqueduct Water Risk Atlas vom World Resource Institute (WRI) und der WWF Water Risk Filter (entwickelt von der Deutschen Entwicklungsgesellschaft DEG und dem WWF) dargestellt und nach verschiedenen Kriterien bewertet. Es kann sinnvoll sein, die unterschiedlichen Tools zu kombinieren. Zum einen, um Ergebnisse zu validieren, aber auch die Vorteile der jeweiligen Tools zu nutzen.

TOOLS	AQUEDUCT WATER RISK ATLAS	WWF WATER RISK FILTER
Herausgeber	World Resource Institute	WWF und DEG
Art des Tools	Online-Tool: ohne Anlegen eines Profils nutzbar	Online-Tool: Anlegen eines Profils zum Speichern von Informationen
Welche Daten werden benötigt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Standortinformationen (Adresse/Geo-Koordinaten oder Land)</li> <li>▶ Unterscheidung von Branchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Standortinformationen (Adresse/Geo-Koordinaten)</li> <li>▶ Wasserverbräuche und -verschmutzung der eingetragenen Standorte sowie Managementinformationen</li> </ul>
Wie müssen die Daten aufbereitet sein?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Excel-Import von Geo-Koordinaten oder Auswahl auf der Karte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Über Excel-Import oder direkt über das Tool (Geo-Koordinaten der eigenen Standorte sowie der Zulieferunternehmen)</li> <li>▶ Beantwortung von Fragen innerhalb des Tools je betrachtetem Standort</li> </ul>
Datenbedarf	Gering bis mittel	Gering bis sehr hoch
Geeignet für übergeordnete Wesentlichkeitsanalyse?	<b>Ja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gibt die Wasserrisikoperspektive eines Wassereinzugsgebietes nach verschiedenen Indikatoren an</li> <li>▶ Eine Priorisierung nach wirtschaftlicher Relevanz ist nicht möglich</li> </ul>	<b>Ja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gibt die Wasserrisikoperspektive einer Region auf Basis des Wassereinzugsgebietes („basin-related risks“) und für das Unternehmen („operational risks“) nach verschiedenen Indikatoren an</li> <li>▶ Faktoren zur wirtschaftlichen Relevanz, wie z.B. Umsatz, Produktionsmenge, können in das Tool integriert werden</li> </ul>
Geeignet für Risikoanalyse im Detail/ Standortbewertung?	<b>Teilweise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bewertet das Risiko des Wassereinzugsgebietes von Produktionsstandorten aktuell und in der Zukunft</li> </ul>	<b>Ja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bewertet unternehmerische und wassereinzugsgebietsspezifische Risiken und stellt sie gegenüber</li> <li>▶ Bewertet das Risiko bzgl. vorhandener Maßnahmen an Produktionsstandorten</li> <li>▶ Wenn keine Informationen vorhanden sind, wird mit Durchschnittswerten gearbeitet</li> </ul>
Gibt das Tool Hilfestellung für die Ableitung von Maßnahmen?	<b>Nein</b>	<b>Ja</b> , auf Basis des Risikos je Standort automatische Ableitung von Maßnahmen-vorschlägen
Was erhält man als Output?	Vollständiger Export als Excel-Datei möglich	Download als PDF-Datei und Excel-Export möglich
Was sind die Vor- und Nachteile?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kostenfrei</li> <li>+ Auf Standort- und Länderebene nutzbar</li> <li>+ Blick in die Zukunft – Szenarioanalysen möglich</li> <li>+ Leicht zu bedienen; wenig Daten benötigt</li> <li>+ Weitere Tools in Arbeit (Fokus: Nahrung und Überflutung)</li> <li>– Keine Bewertung individueller Lieferketten</li> <li>– Keine Integration von Kennzahlen zu wirtschaftlicher Relevanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kostenfrei</li> <li>+ Vielfältige Risikobewertung</li> <li>+ Kann den aktuellen Status des Wassermanagements an Standorten bewerten</li> <li>+ Liefert Ansätze zur Risikominimierung und Praxisbeispiele zu Maßnahmen</li> <li>+ Weitere Funktionen in Arbeit (Übersetzung der Risiken in finanzielle Risiken, Ableitung konkreter Maßnahmenpläne)</li> <li>+ Verschiedene Sprachen verfügbar</li> <li>– Zur vollen Nutzung großer Informationsbedarf (teilweise Log-in)</li> </ul>
Link	→ <a href="http://www.wri.org/aqueduct">http://www.wri.org/aqueduct</a>	→ <a href="https://waterriskfilter.panda.org">https://waterriskfilter.panda.org</a>

Tabelle 3 Verfügbare Tools zur Wasserrisikobewertung

**BOX 8 Unternehmensbeispiele: Risikoanalyse****Wie sind andere Unternehmen vorgegangen?**

**H&M** kombiniert den **Water Risk Filter** des WWF mit Daten der eigenen Zulieferer für eine Risikobewertung entlang der Lieferkette.

- ▶ Kombination des Water Risk Filters mit Selbsteinschätzungen der Zulieferunternehmen für vollständige Wasserrisikobewertung
- ▶ Fokus auf die 500 Zulieferunternehmen mit Fabriken zur Nassbehandlung (Färben und Bleichen) von Textilien
- ▶ Auf Basis der so gewonnenen Informationen gezielte Durchführung von Projekten mit Hochrisikolieferanten in China (Jangtse-Region) und Bangladesch

**OLAM** kombiniert den eigenen Wasserfußabdruck mit dem **Aqueduct Water Risk Atlas**, um Wasserrisiken zu identifizieren.

- ▶ Analyse der Wasserrisiken v. a. hinsichtlich Wasserstress (physikalische Risiken)
- ▶ Scope: Alle eigenen Plantagen und vorgelagerten Sekundärprozessstandorte
- ▶ Einführung des Alliance for Water Stewardship Standards (AWS) an allen Standorten mit mittlerem bis extremem Wasserstress

**BOX 9 Ressourcen: Bewertung von kontextbezogenen Wasserrisiken****STATISTIKEN UND INDIKATOREN**

- ▶ WHO/UNICEF, Joint Monitoring Programme (2019):  
→ <https://washdata.org/>
- ▶ Indikatoren-Datenbank: UNEP-DHI Centre on Water and Environment, Water Indicator Builder:  
→ [www.waterindicatorbuilder.com](http://www.waterindicatorbuilder.com)

**HILFESTELLUNG BEI DER RISIKOANALYSE**

- ▶ US EPA, Conducting Source Water Assessments (2018):  
→ <https://www.epa.gov/sourcewaterprotection/conducting-source-water-assessments>
- ▶ AWS Guidance (2019): Step 1.6 – Understand current and future shared water challenges in the catchment and Step 1.7 – Understand the site's water risk and opportunities:  
→ <https://a4ws.org/download-standard-2/aws-standard-2-0-guidance/>
- ▶ BIER Understand Performance in Watershed Context (2017):  
→ <https://www.bieroundtable.com/publication/performance-in-watershed-context/>

**TOOLS ZUR BEWERTUNG VON RISIKEN**

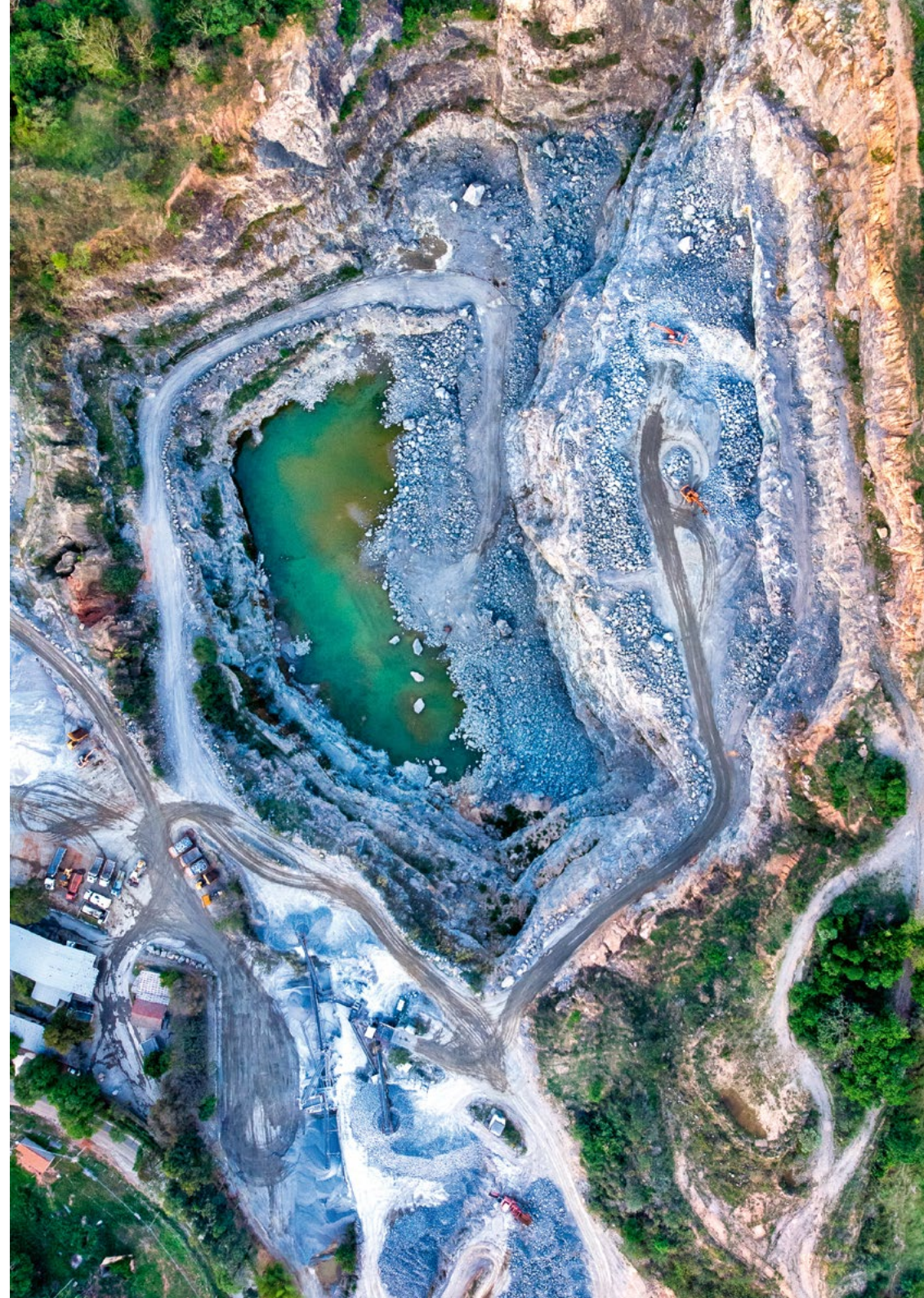
- ▶ DEG/WWF, Water Risk Filter:  
→ <https://waterriskfilter.panda.org>
- ▶ WRI, Aqueduct Water Risk Atlas:  
→ [www.wri.org](http://www.wri.org)





**CHECKLISTE****Schritt-für-Schritt-Vorgehen für die Risikoanalyse:**

- ☐ Grundsätzliches Verständnis zur eigenen Wertschöpfungskette ist aufgebaut, möglichst über vorhandene Daten bzw. wo nötig ergänzt um generische Daten
- ☐ Die Abhängigkeit von und die Auswirkungen auf die Ressource Wasser sind (übergeordnet) eingeschätzt
- ☐ Die für das Unternehmen wesentlichen Lieferketten, Wertschöpfungsstufen oder Waren sind identifiziert (z.B. über eine Wesentlichkeitsanalyse)
- ☐ Für die wesentlichen Lieferketten, Wertschöpfungsstufen oder Waren sind Produktionsstandorte der Lieferanten und Rohstoffproduzenten identifiziert (Primärinformationen oder Statistiken)
- ☐ Die Erkenntnisse sind in einem für die Tools bearbeitbaren Format (Excel oder CSV) aufbereitet
- ☐ Zu prüfen: benötigtes Datenformat für die Tools
- ☐ Die Standortliste des eigenen Unternehmens oder der Lieferkette wird in ein Risikotool der Wahl geladen, ausgewertet und interpretiert
- ☐ Basis für die Ableitungen für eine Strategie ist gelegt (→ **SCHRITT 2**)



# SCHRITT 2 STRATEGIE- ENTWICKLUNG



Eine kontextbasierte Wasserstrategie verschafft allen Beteiligten Orientierung und hilft bei der Fokussierung und Priorisierung auf Risiko-Hotspots. Die Strategie hat zum Ziel, die Wasserrisiken des Unternehmens und der relevanten Wassereinzugsgebiete substanziell zu reduzieren und unternehmerische Chancen im Bereich Wasser auszuschöpfen. Dabei soll eine Strategie nicht als statischer Plan verstanden werden, sondern als ein integrativer, dynamischer Prozess. Daher werden SCHRITT 2 Strategieentwicklung und SCHRITT 3 Maßnahmen oft iterativ betrachtet.

Im Prozess der Strategieentwicklung für ein kontextbasiertes Wassermanagement werden verschiedene Elemente, z. B. ein übergeordnetes Anspruchsniveau, der Scope und der zeitliche Horizont der Strategie definiert und festgelegt. Insgesamt sollte eine Wasserstrategie dem Water-Stewardship-Ansatz des folgen (Definition → **Einführung**). Eine Strategie beschreibt den Weg, den ein Unternehmen beschreitet, um das übergeordnete Ziel, z. B. nachhaltige Wassernutzung, zu erreichen. Sie besteht aus vier Elementen (→ **Abb. 10**), deren nötige Schritte im folgenden Kapitel (→ **2.1**) beschrieben werden.



## ZIELE DIESES SCHRITTES

- ▶ **Rahmenbedingungen festlegen:**  
In welchen Systemgrenzen und welchem unternehmerischen Umfeld soll eine Strategie umgesetzt werden?
- ▶ **Vision definieren:**  
Was wäre der ideale Zustand in der Zukunft?
- ▶ **Strategische Ziele ableiten:**  
Wie will das Unternehmen seine Vision unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichen?
- ▶ **Operative Ziele und KPIs definieren:**  
Welche Ziele sind auf operativer Ebene nötig, um die strategischen Ziele zu erreichen und messbar zu machen?



Abbildung 9 Das Grundgerüst einer Wasserstrategie und seine vier Ebenen

## INVOLVIerte ABTEILUNGEN

Für die Ableitung von strategischen Zielen ist die Einbeziehung der Unternehmensführung entscheidend. Nur mit der Rückendeckung der Geschäftsführung können die weiteren Schritte, v.a. der Einbezug der Fachabteilungen bei der Zielsetzung und Umsetzung von Maßnahmen, erleichtert werden. Zudem ist es unerlässlich, die Relevanz eines ganzheitlichen Wassermanagements aufzuzeigen und zu vermitteln. Je nach Strategie und Arbeitsgebieten sind die Verantwortlichen der Fachgebiete einzubeziehen. Die Nachhaltigkeitsverantwortlichen übernehmen in diesem Schritt die aktive Rolle, indem sie die Strategie mit den Fachabteilungen entwickeln.



Abbildung 10 Funktionen, die für die Strategieentwicklung zu involvieren sind

- Muss involviert werden und entscheidet
- Initiiert und entwickelt
- Müssen involviert werden und setzen um

## 2.1 ANALYSE DER RAHMENBEDINGUNGEN

Im Wassermanagement sieht man sich neben typischen Herausforderungen auch besonderen Fragestellungen bei der Entwicklung einer Strategie gegenüber, z. B. die Berücksichtigung der Besonderheiten einzelner Wassereinzugsgebiete, der Einbezug von klimatischen Veränderungen in der Zukunft oder die Anforderungen von verschiedensten internen und externen Stakeholdern. Um eine Strategie zu entwickeln und Ziele abzuleiten, sollte sich ein Unternehmen mit diesen Besonderheiten vertraut machen.

Zudem spielt die Möglichkeit für bestimmte Maßnahmen eine wichtige Rolle. Je nach verfügbaren Optionen auf dem Markt und Realisierbarkeit innerhalb des Unternehmens können unterschiedliche strategische Ansätze passend sein.

Wir unterscheiden dabei zwei grundsätzliche Ansätze zur Entwicklung von Strategien, die in der Praxis oft zusammen Anwendung finden:

### 1. Top-down-Ansatz:

Ziele werden übergeordnet festgelegt, Maßnahmen aufbauend auf der Zielsetzung identifiziert und geplant.

### 2. Bottom-up-Ansatz

Auf Basis der Risikoanalyse werden Maßnahmen identifiziert und in Abhängigkeit der Realisierbarkeit und Wirtschaftlichkeit sowie der potenziellen positiven Wirkung auf die Risikoreduktion Ziele für das Unternehmen definiert.

Die Herausforderung ist groß, sich bei der Strategieentwicklung nicht vorab durch eine mögliche Realisierbarkeit einzuschränken. In der Entwicklung einer Strategie ist es daher empfehlenswert, offen zu sein und durch den aktiven Austausch z. B. mit anderen Unternehmen der gleichen oder anderer Branchen, mit gesellschaftlichen Akteuren, Expertinnen und Experten aus den Fachgebieten oder innerhalb des Unternehmens den Weg zum „Out-of-the-Box-Denken“ zu ermöglichen.

**Hinweis:** Das Thema kontextbasiertes Wassermanagement ist für viele Unternehmen neu und wird in der Zukunft weiter an Relevanz innerhalb der Unternehmensstrategie gewinnen. Ein Austausch zu Strategien und Risiken und gegebenenfalls die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und weiteren Stakeholdern ist daher für alle hilfreich, egal ob mit oder ohne Vorkenntnisse.

## INTERNE RAHMENBEDINGUNGEN: ORGANISATORISCHE UND OPERATIVE SYSTEMGRENZEN

Unternehmen müssen festlegen, für welche Teile der Wertschöpfungskette eine Wasserstrategie verfasst wird. Die organisatorischen und operativen Systemgrenzen sollten in jedem Fall so gesetzt werden, dass die wesentlichen Risiken für das Unternehmen adressiert werden können bzw. die Weichen dafür gestellt werden. Es kann zudem für Unternehmen relevant sein, nicht nur die größten Risiko-Hotspots in den Lieferketten abzudecken. Auch an den eigenen Standorten ist es in vielen Fällen sinnvoll, aktiv zu werden, um mit gutem Beispiel voranzugehen.

Die operativen Systemgrenzen legen also fest, welche Wertschöpfungsstufen adressiert werden sollen. Wichtige Informationen für diese Entscheidung liefern die Wesentlichkeitsanalyse (→ 1.3) sowie die Risikoanalyse (→ 1.4).

### Zeithorizont

Bei der Definition des Zeithorizonts ist es von Bedeutung, dass durch die Implementierung der Strategie ein signifikanter Wandel sowohl im Unternehmen als auch in den betroffenen Wassereinzugsgebieten erreicht werden kann. Dabei stehen Unternehmen häufig vor der Herausforderung der Integration von neuen Nachhaltigkeitsanforderungen in die Unternehmensfunktionen, z. B. den Einkauf, das Supply-Chain- oder Standort-Management.

**Hinweis:** Das Umdenken der eigenen Beschäftigten, die Umstellung von bestehenden Prozessen sowie die Umsetzung der Anforderungen an den Standorten kann selbst schon ein wichtiger Meilenstein in der Strategie sein. Dies sollte bei der Festlegung eines Zeithorizonts für die Strategie mitgedacht und kommuniziert werden.

## LEITFRAGEN

- ▶ Welchen Scope sollten wir in der Wasserstrategie betrachten? Sollen beispielsweise alle Standorte, Filialen und Tochterfirmen sowie Lieferunternehmen und Rohstoffproduzenten betrachtet werden?
- ▶ Werden nur die Standorte der direkten Zulieferunternehmen oder auch die der Rohstoffproduzenten berücksichtigt?
- ▶ Wie weit übernimmt das Unternehmen Verantwortung für die Wasserrisiken seiner Lieferkette?
- ▶ Inwieweit hat das Unternehmen einen Hebel, über die Wertschöpfungskette hinweg Wasserrisiken zu reduzieren (z. B. über Maßnahmen, aber auch aktive Mitwirkung an Standardentwicklungen etc.)?
- ▶ Wie schnell können wir im eigenen Unternehmen eine Verbesserung des Wassermanagements umsetzen?
- ▶ Wie gut/schnell haben wir Zugriff auf unsere Lieferkette (Lieferanten, Rohstoffbezug etc.)?
- ▶ Wie langfristig können wir im Unternehmen planen?

## BOX 10 Der Stellenwert von Wasser in der Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung

1

### Synergien und Zielkonflikte mit anderen Nachhaltigkeitsthemen

Oft ist die Frage der Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen in der übergeordneten Strategie relevant. Dabei geht es um Budget- und Ressourcenverteilung innerhalb des Unternehmens, aber auch um mögliche Synergien und Zielkonflikte. Idealerweise werden die Themen integriert betrachtet.

Hilfestellung für die Priorisierung der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsthemen bieten die Erkenntnisse der übergeordneten Materialitätsanalyse der Nachhaltigkeitsstrategie (z. B. gemäß GRI). Im optimalen Fall fließen in diese Wesentlichkeitsanalyse die folgenden Perspektiven ein: Auswirkungen des Unternehmens auf Mensch und Natur, wirtschaftliche Chancen und Risiken für das Unternehmen, Forderungen externer Stakeholder (NGOs, Kundengruppen etc.). Durch die Einnahme der verschiedenen Perspektiven und die gewichtete Zusammenfassung ergibt sich eine Rangfolge für Nachhaltigkeitsthemen und damit die Ableitung von strategischen Handlungsfeldern und Themen.

Die Auswahl von Maßnahmen muss dabei nicht zwingend für die verschiedenen Themen unterschiedlich ausfallen, ist aber möglich (siehe folgendes Beispiel). Im Idealfall wird bei der Auswahl von Maßnahmen der Effekt auf andere Nachhaltigkeitsherausforderungen betrachtet.

### Beispiele von Synergien und Zielkonflikten im Wassermanagement:

Der Einsatz von dieselbetriebenen Wasserpumpen in der Landwirtschaft kann zu Synergien im Wasser- und Klimamanagement führen. Ein verringerter Einsatz von Wasser bedeutet einen verringerten Einsatz von Pumpenergie, was neben Kosten auch CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert.

Der Einsatz von elektrischen Pumpen und die Nutzung erneuerbarer Energien in landwirtschaftlichen Betrieben hingegen kann zu erhöhten Wasserverbräuchen führen. Die Pumpen laufen nun CO<sub>2</sub>-neutral, die Kosten sind ebenfalls verringert. Die produzierenden Unternehmen haben zumindest aus Perspektive der Kosten- und CO<sub>2</sub>-Einsparung keine Motivation mehr, auch Wasser zu sparen.



## EXTERNE RAHMENBEDINGUNGEN: MARKTBEDINGUNGEN UND SDGS

Die Formulierung einer Strategie im Bereich Wassermanagement sollte mit der national bzw. regional vorherrschenden Gesetzgebung vereinbar sein, auf die Anforderungen der externen Stakeholder der Unternehmen eingehen und sich zudem an den SDGs orientieren.

**Hinweis:** Hier sind ebenfalls Erkenntnisse der übergeordneten Wesentlichkeitsanalyse (z.B. gemäß GRI) im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung hilfreich. Vor allem die Analyse der Anforderungen externer Stakeholder an das Unternehmen, wie z.B. Finanzinvestoren, Kunden oder Politik, liefert relevanten Input zur Ableitung strategischer Ziele.

So können sich übergeordnete strategische Ziele herauskristallisieren, wie z.B. in allen Risiko-Hotspots kontextbasierte Wasserziele zu setzen, sich stärker an Collective Action (→ **SCHRITT 3**) zu beteiligen oder die Kommunikation zu möglichen Risiken auszubauen.

Das SDG-Rahmenwerk bietet eine einheitliche Definition der aktuell und zukünftig nötigen Anstrengungen im Bereich des Wassereinzugsgebietsmanagements auf nationaler Ebene. Unternehmen können so sicherstellen, dass sie sich mittel- und langfristig auf die relevanten Fragestellungen eines Wassereinzugsgebietes fokussieren.

### Das SDG-6-Ziel umfasst sechs Teilbereiche<sup>20</sup>:

1. Zugang zu verbessertem Trinkwasser
2. Zugang zu adäquaten Sanitäreinrichtungen und Hygiene
3. Verbesserung der Wasserqualität, Reduktion der Verschmutzung
4. Verringerung von Wasserstress, Wassermangel und Steigerung der Wasserverfügbarkeit
5. Einrichtung eines Wassermanagements und
6. Schutz und Wiederherstellung süßwasserbezogener Ökosysteme

Auch der Blick zu Unternehmen gleicher Branchen oder zu vor- und nachgelagerten Firmen kann aufschlussreiche Einblicke in die Anforderungen an ein Wassermanagement sowie in vorherrschenden Marktbedingungen und Gesetzgebung liefern.

<sup>20</sup> Siehe SDG Compass: <https://sdgcompass.org/sdgs/sdg-6/>

### LEITFRAGEN

- ▶ Welche politischen Rahmenbedingungen herrschen in den jeweiligen Wassereinzugsgebieten? Mit welchen veränderten Regulierungen sollten wir für die Zukunft rechnen?
- ▶ Was fordern externe Stakeholder, wie beispielsweise Finanzinvestoren, die UN oder NGOs?
- ▶ Welche Ziele werden durch die SDGs definiert? Wo will die Weltgemeinschaft 2030 stehen?
- ▶ Welche Standards gibt es in einem Sektor bzw. einer Region, die das eigene Unternehmen einhalten sollte?
- ▶ Wie gehen Wettbewerber (direkt und indirekt) mit dem Thema Wasser um?
- ▶ Gibt es Best Practices aus anderen Branchen, an denen wir uns orientieren können?

## 2.2 DEFINITION EINER VISION

Die Erstellung einer Vision kann zu einem besseren Selbstverständnis des Unternehmens und der Fachabteilungen zum Thema führen. Eine Vision beschreibt dabei den idealen Zustand eines Unternehmens in der Zukunft. Es dient als Orientierung für die Entwicklung der Strategie, also des Fahrplans für die Zukunft. Sie richtet sich in der Regel vor allem nach innen, an die Mitarbeiter des Unternehmens, und bietet Identifikation und Motivation für das weitere Arbeiten und die Umsetzung von Maßnahmen im Unternehmen.

**Hinweis:** In einem gemeinsamen Workshop können die Erkenntnisse der Risikoanalyse, insbesondere die Dringlichkeit des Themas anhand von oben genannten Beispielen, sowie die relevanten Rahmenbedingungen präsentiert und damit ein gemeinsames Bewusstsein zum Handeln geschaffen werden.

### LEITFRAGEN

- ▶ Welchen Anspruch an uns wollen wir uns setzen hinsichtlich eines zukunftsfähigen Managements in Wassereinzugsgebieten?
- ▶ Wo sehen wir uns in 30 Jahren im Nachhaltigkeitsmanagement, aber auch im Management von Wasser?

Es ist empfehlenswert die für die Unternehmenssteuerung relevanten Abteilungen/ Personen in einen solchen Prozess mit einzubeziehen:

- ▶ Geschäftsführung
- ▶ Business Development
- ▶ Supply Chain Management
- ▶ Standortmanagement

### BOX 11 Buy-in der Geschäftsleitung



Bei vielen Nachhaltigkeitsthemen stellt sich immer wieder zu bestimmten Zeitpunkten die Frage: **Wie überzeuge ich die Geschäftsleitung davon, dass ein aktives Management (in diesem Fall von Wasser) für das Unternehmen sinnvoll ist?**

Insbesondere das Buy-in der Geschäftsführung ist relevant für die Umsetzung einer Strategie. Dabei unterscheidet sich der Umgang mit dem Thema Wasser kaum von anderen Nachhaltigkeitsthemen. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- ▶ Bewusstsein in der Geschäftsleitung zu den potenziellen Geschäftsrisiken des Unternehmens schaffen;  
**Tipp:** Mit „harten Fakten“ argumentieren – z. B. potenzielle Umsatzverluste abschätzen (u. a. durch Produktionsausfälle), Auswirkungen auf Investitionen analysieren (z. B. durch den erhöhten Bedarf an wassersparenden Technologien)
- ▶ Gute Gründe präsentieren, warum Water Stewardship für das eigene Unternehmen sinnvoll ist (→ **SCHRITT 1**; → **2.1**)
- ▶ Transparenz über die aktuelle Performance und Risikoabsicherung des Unternehmens geben
- ▶ Klares Commitment der Geschäftsleitung einholen

Der **WWF Water Risk Filter** wird überdies sein Angebot erweitern und ein Modul zur Bestimmung von finanziellen Risiken zur Verfügung stellen. So sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, die Risiken über Finanzkennzahlen auszudrücken.

## 2.3 ABLEITUNG STRATEGISCHER ZIELE

Eine für alle Unternehmen gültige Strategie und Zielformulierung gibt es nicht. Es ist jedoch empfehlenswert, sich an den folgenden Fragen zu orientieren:

- ▶ Werden Wasserrisiken effektiv adressiert über die Wertschöpfungskette hinweg?
- ▶ Wird der Kontext der Wassereinzugsgebiete mit einbezogen?
- ▶ Werden Stakeholderinteressen in der Strategieentwicklung und Umsetzung berücksichtigt?
- ▶ Wird die Resilienz des Unternehmens und seiner Geschäftstätigkeit erhöht?

Es gibt verschiedene Ebenen im Sinne des Water-Stewardship-Ansatzes, die zum übergeordneten Ziel beitragen können. Diese Ebenen sollten sich an den SDGs und dem CEO Water Mandate orientieren.

### Die sechs Ebenen einer Wasserstrategie sind:

1. Standortmanagement: Verbesserungen an eigenen Standorten
2. Lieferkettenmanagement: Verbesserungen in den Lieferketten
3. Gemeinsames Handeln („Collective Action“) initiieren oder aktiv unterstützen und teilhaben
4. Gesellschaft: aktiv Mehrwert für die Gemeinschaften und Stakeholder eines Wassereinzugsgebietes leisten
5. Politik: aktiv auf politische Prozesse in Richtung nachhaltigem Wassermanagement Einfluss nehmen
6. Kommunikation: als Botschafter für aktives und effektives Wassermanagement eintreten und die Idee von Collective Action weitertragen

Die Konzentration auf einzelne Handlungsfelder ist kurz- und mittelfristig sinnvoll. Langfristig sollten für ein umfassendes Wassermanagement und die Reduktion der wasserbezogenen Risiken alle Bereiche integriert bearbeitet werden.

Für eine Ableitung von passenden strategischen Handlungsfeldern und dazugehörigen Zielen eignet sich die Gegenüberstellung der identifizierten wesentlichen Risiken (→ **SCHRITT 1**) mit den sechs Ebenen einer Wasserstrategie. In folgender Grafik ist eine solche Gegenüberstellung samt strategischer Zielsetzungen beispielhaft dargestellt.

	EBENEN EINER WASSERSTRATEGIE	ADRESSIERBARE RISIKEN		
		Physisches Risiko	Regulatorisches Risiko	Reputationsrisiko
1	<b>Standortmanagement:</b> Verbesserungen an eigenen Standorten	Bis 2025 Wassereffizienzmaßnahmen an allen Standorten mit hohen Risiken umsetzen		
2	<b>Lieferkettenmanagement:</b> Verbesserungen in den Lieferketten	Bis 2025 ein nachhaltiges Wassermanagement an den Standorten der Lieferanten installieren unter Berücksichtigung des Kontextes		Bis 2021 Lieferanten identifizieren, die in Wassereinzugsgebieten mit hohen Risiken agieren
3	<b>Gemeinsames Handeln („Collective Action“)</b> initiiieren oder daran teilhaben	Bis 2022 Collective-Action-Maßnahmen in den Hochrisiko-Wassereinzugsgebieten identifizieren, initiieren oder aktiv unterstützen		
4	<b>Gesellschaft:</b> aktiv Mehrwert für die Gemeinschaften und Stakeholder eines Wassereinzugsgebietes leisten			Bis 2025 allen Mitarbeitern und deren Familien in Wasserrisikogebieten den Zugang zu sauberem Trinkwasser ermöglichen
5	<b>Politik:</b> aktiv auf politische Prozesse in Richtung kontextbasierter Wasserziele Einfluss nehmen	Vergabe von Wasserrechten im Einklang mit Wasserverfügbarkeit und Berücksichtigung der Ökosysteme und menschlichen Bedürfnisse erzielen	Unterstützung beim Aufbau von Water-Governance-Strukturen in Regionen mit hohen regulatorischen Risiken über Collective-Action-Projekte	
6	<b>Kommunikation:</b> als Botschafter für aktives und effektives Wassermanagement eintreten und die Idee von Collective Action weitertragen			Bis 2022 das Thema Water Stewardship mit Mitarbeitertrainings in die eigene Organisation tragen

**Tabelle 4** Beispielhafte Gegenüberstellung der Ebenen einer Wasserstrategie, der zu adressierenden Risiken und Zuordnung möglicher strategischer Ziele

**Hinweis:** Eine solche Gegenüberstellung dient als Grundlage, um in SCHRITT 3 passende Maßnahmen zu identifizieren.

Folgende Beispiele sollen den Unterschied zwischen Zielen mit und ohne Kontextbezug verdeutlichen:

► **Beispiel 1 – nicht kontextbasiert:**

Unternehmen X erhöht die Wassernutzungseffizienz bei all seinen direkten Zulieferunternehmen bis 2025.

► **Beispiel 2 – kontextbasiert:**

Unternehmen Y setzt in allen Wasserstressgebieten kontextbasierte Ziele zur Reduktion der Wassernutzung.

Das Beispiel 2 ermöglicht es, dem Kontext angepasste Aktivitäten zur Risikoreduktion durchzuführen, und fördert Maßnahmen dort, wo es sinnvoll und notwendig ist.

#### BOX 12 Unternehmensbeispiele: Strategische Zielstellung

##### Kontextbasierte Ziele:

- **BASF:** Verpflichtung, bis 2025 ein nachhaltiges Wassermanagement an allen Standorten in Wasserstressgebieten und an seinen Verbundstandorten einzuführen.
- **Neumarkter Lammsbräu:** Nutzung der hauseigenen Mineralwasser-Quelle in einem Umfang, dass sie nachhaltig gesichert wird.
- **Nestlé:** Bis 2020 Implementierung aller Aktionspläne zum besseren Wassermanagement in der vorgelagerten Versorgungskette für Kaffee, Zucker, Milchprodukte und Getreide in Regionen, die höchste Priorität genießen.

##### Nicht kontextbasiertes Ziel, aufgrund der Zielstellung aber sinnvoll:

- **H&M:** Schaffung eines Bewusstseins für Wasser bei allen Beschäftigten und Lieferunternehmen.

## 2.4 BESTIMMUNG OPERATIVER ZIELE

Die Definition operativer Wasserziele orientiert sich an den strategischen Zielen und Ebenen der Wasserstrategie. Für die Umsetzung der strategischen Ziele müssen standortspezifische Ziele und dahinterliegende Maßnahmen definiert werden. Die besondere Herausforderung gerade im Bereich Wasser ist, dass sich diese operativen Ziele von Standort zu Standort bzw. von Zulieferunternehmen zu Zulieferunternehmen unterscheiden können, da sich der Kontext unterscheiden kann. Die Standorte sollen langfristig einen Beitrag zur Strategieerreichung leisten, ihre lokalen Wasser Risiken adressieren, lokale Stakeholderinteressen und lokale Gegebenheiten berücksichtigen. Hierfür wird zurzeit insbesondere vom CEO Water Mandate, von WRI, CDP und WWF<sup>21</sup> an Methoden gearbeitet. Es haben sich drei Stufen von Wasserzielen herauskristallisiert (→ Abb. 11): 1. nicht kontextbasierte Ziele, 2. kontextualisierte Ziele und 3. kontextbasierte Ziele im Sinne der Science-based Targets. Sie unterscheiden sich in der Berücksichtigung des Kontexts, der wissenschaftlichen Fundiertheit, aber auch hinsichtlich Aufwand und Ressourcen, die in ihre Festlegung einfließen.

Von Stufe zu Stufe sind der Kontext und damit natürliche Grenzen stärker mit einbezogen.

Kurz- und mittelfristig ist eine Verbesserung der Wassernutzung und des -verbrauchs an wesentlichen Standorten in Risikogebieten nötig. Es wird zudem erwartet, dass Unternehmen mit der Zeit einen immer stärkeren Kontextbezug in ihrer Zielstellung herstellen können. Grundvoraussetzung hierfür ist die Erweiterung der Datenverfügbarkeit zur Ableitung einer nachhaltigen wassereinzugsgebietsspezifischen Wassernutzung.

21 [https://sciencebasedtargets.org/sbt\\_events/planetary-boundaries-context-based-goals/](https://sciencebasedtargets.org/sbt_events/planetary-boundaries-context-based-goals/)  
<https://ceowatermandate.org/watertargets/wp-content/uploads/sites/30/2019/08/CEOWaterMandateSiteWaterTargetsGuide.pdf>

1. Nicht kontextbasierte Ziele	2. Kontextualisierte Ziele	3. Kontextbasierte Ziele im Sinne der Science-based Targets for Water (in Entwicklung)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ziele fokussieren sich vorrangig auf die interne Wassereffizienz von Standorten</li> <li>▶ Ziele werden top-down und global gesetzt. Es gibt noch keine Unterscheidungen nach Risikogebieten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ziele orientieren sich an den Herausforderungen der Wassereinzugsgebiete. Die Zielsetzung basiert auf dem eigenen Ermessen des Unternehmens und ist nicht wissenschaftlich abgeleitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ziele gewährleisten einen ausreichenden, wissenschaftlich fundierten Beitrag zur Aufrechterhaltung einer nachhaltigen Nutzung der verfügbaren Wasserressourcen eines Flussgebiets.</li> </ul>
<b>Zielsetzung der alten Generation</b>  In der Vergangenheit und aktuell noch gängige Praxis in den meisten Unternehmen	<b>Zielsetzung der nächsten Generation</b>  Unternehmen arbeiten zunehmend damit	<b>Idealtypische Zielsetzung</b>  Unternehmen werden sich in der Zukunft an dieser Form orientieren, die Definition wird erarbeitet
<b>Entwicklung der operativen Zielsetzung in der Wasserstrategie</b>		

**Abbildung 11** Entwicklungsstufen der operativen Zielsetzung in der Wasserstrategie

Die explizite Ausgestaltung der Ziele und der zugehörigen Kennzahlen sollte sich neben dem Kontextbezug an den „SMART“-Kriterien orientieren.

#### Die „SMART“-Kriterien

- ▶ **Spezifisch** (specific) sind Ziele, sofern sie sich an den Rahmenbedingungen und die Besonderheiten (v. a. den Kontextbezug) beim Thema Wasser orientieren (→ 1.3 und → 1.4).
- ▶ **Messbar** (measurable) sind Ziele, sofern eine klare Kennzahl – ein Key Performance Indicator (KPI) – definiert wird. KPIs sind auf die Erreichung eines Ziels bezogen und stellen den Grad der Zielerfüllung bzgl. eines definierten Zielzustandes dar. Es handelt sich deshalb um Verhältniszahlen, mit denen ein „Vorher-nachher-Vergleich“ möglich ist. Ziele und verknüpfte KPIs

enthalten eine konkrete Handlungsaufforderung (z. B. Aktivitätsziele). Die besondere Herausforderung bei Wasser ist es, messbare Kennzahlen zu definieren, die die interne Perspektive (z. B. Effizienzgewinne) um die im Wassereinzugsgebiet erreichten Auswirkungen erweitert.

- ▶ **Erreichbar** (attainable) sind Ziele, die durch Maßnahmen adressiert und realistisch umgesetzt werden können (→ **SCHRITT 3**).
- ▶ **Relevant** (relevant) sind Ziele, sofern diese unternehmerische und ökologische/gesellschaftliche Risiken in einem glaubwürdigen und ehrgeizigen Umfang adressieren (→ 1.1).
- ▶ **Zeitlich abgegrenzt** (time-bound) sind Ziele, die einen eindeutigen Zeithorizont definieren.

Der Zeithorizont wird in der Regel durch die Wahl eines Basisjahres, welches als Bezugspunkt für die Zieldefinition fungiert, und eines Zieljahres bestimmt.

#### Hinweise:

- ▶ Die Wahl des Basisjahres definiert den Ausgangswert (Baseline), was im Falle von Wasserzielen besonders relevant ist. War das Basisjahr beispielsweise besonders trocken, das darauffolgende Jahr besonders regenreich, ist eine Wassereinsparung auch auf die natürliche Schwankung und nicht unbedingt auf eine effizientere Nutzung zurückzuführen. Dies kann sich auf die Wahrscheinlichkeit auswirken, ob ein Ziel erreicht wird oder nicht. Um sich dem Verdacht zu entziehen, das Basisjahr ‚günstig‘ angesetzt zu haben, ist es empfehlenswert, die Gründe und klimatischen Gegebenheiten für das ausgewählte Basisjahr offenzulegen oder die Ziele relativ zur Wasserverfügbarkeit festzulegen.
- ▶ Bei der Definition des Basisjahrs ist es zudem wichtig, dass es sich um ein repräsentatives Geschäftsjahr (z. B. hinsichtlich Umsatz und Auswahl der Zulieferunternehmen) handelt. Bei signifikanten Änderungen der organisatorischen Systemgrenzen (z. B. durch Fusionen, Akquisitionen oder Veräußerungen) muss der gewählte Ausgangswert (Baseline) neu festgelegt werden.
- ▶ Bei der Wahl des Zieljahres ist zu beachten, dass der Zeitraum so gewählt ist, dass ein Fortschritt festgestellt werden kann, z. B. die nachweisbare Verringerung identifizierter Wasserrisiken in der Lieferkette.

## ABSOLUTE, RELATIVE UND QUALITATIVE ZIELE

Man unterscheidet weiterhin zwischen absoluten und relativen Kennzahlen/Zielen. Relative Kennzahlen beziehen sich auf eine Größe, z. B. den Umsatz oder die Produktionsmenge. Sie können auch als Anteil angegeben werden (z. B. Umsatzanteil). Sie werden häufig bei sich ändernden Unternehmensgrößen und Scopes gewählt.

**Hinweis:** Absolute Ziele sollten bei einer Wasserstrategie nicht aus den Augen verloren werden, da es langfristig für eine Risikoreduktion um die absolute nachhaltige Verbesserung in einem Wassereinzugsgebiet geht. Im Rahmen einer Wasserstrategie sind zudem auch qualitative Zielstellungen sinnvoll, z. B. wenn es um die Ebenen der Kommunikation oder der Politik geht oder Ziele sehr langfristig definiert werden. Die Herausforderung liegt darin, dass lange Zeitspannen oftmals eine geringere Rechenschaftspflicht nach sich ziehen. Dies kann schnell als „Greenwashing“ verstanden werden. Über die Definition von kurz- und mittelfristigen Meilensteinen kann man dem entgegenwirken.

### BOX 13 Unternehmensbeispiele: Kontextualisierte Ziele

**K+S:** Einstellung der Versenkung von salzhaltigem Abwasser aus der Kaliproduktion in Deutschland bis Ende 2021, kein Antrag auf Erneuerung. Reduzierung von salzhaltigem Prozesswasser.

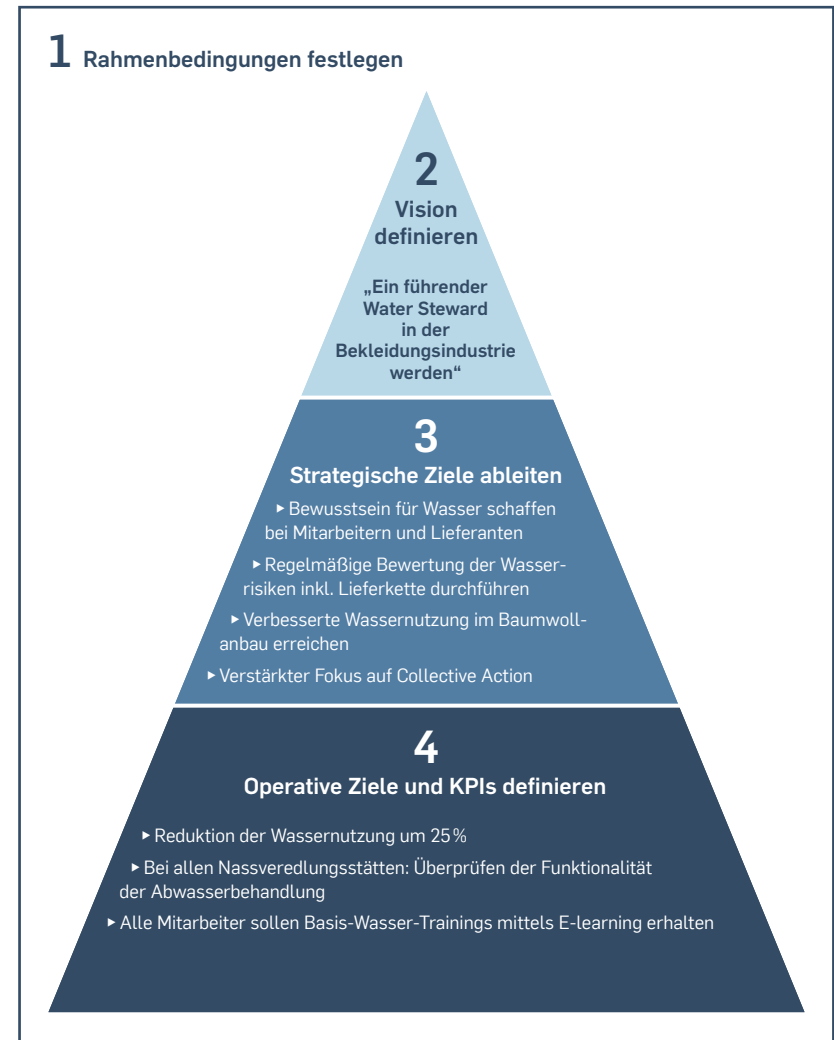
→ <http://www.k-plus-s.com/de/pdf/2018/nachhaltigkeitsziele-2030.pdf>

**Mars:** Verbesserung der Wasserintensität (m<sup>3</sup>/Tonne) an Produktionsstandorten in wasserarmen Regionen bis 2020 um 15 % gegenüber 2015.

→ <https://www.mars.com/about/policies-and-practices/water-stewardship>

**Pepsico:** Bis 2025 Einspeisung der gleichen Menge Wasser ins System, welche für Produktionsprozesse in Regionen mit hohem Wasserrisiko genutzt wird. Dabei wird sichergestellt, dass die Entnahme und Einspeisung am selben Standort geschehen.

→ <https://www.pepsico.com/sustainability/water>



**Abbildung 12** Die strategische Roadmap von H&M 2018–2020 anhand der vier Ebenen einer Wasserstrategie<sup>22</sup>

<sup>22</sup> [https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2018\\_sustainability\\_report/HM\\_Group\\_SustainabilityReport\\_2018\\_%20FullReport\\_en.pdf](https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2018_sustainability_report/HM_Group_SustainabilityReport_2018_%20FullReport_en.pdf)



**CHECKLISTE****Schritt-für-Schritt-Vorgehen für die Strategieentwicklung:**

- ☐ Interne und externe Rahmenbedingungen sind erkannt und verstanden
- ☐ Das Unternehmen hat ein Selbstverständnis zum Thema Wasser definiert und bekommt Rückhalt durch die Geschäftsführung
- ☐ Strategische Schwerpunkte für die kurz- und mittelfristige Strategie wurden festgelegt (sollte mit SCHRITT 1 und 3 kombiniert werden), v. a. mit Blick auf die identifizierten Risiken
- ☐ Für die Themenschwerpunkte sind Ziele gemäß der SMART-Kriterien definiert, die mittelfristig den Kontext der Wassereinzugsgebiete einbeziehen
- ☐ Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens sind festgelegt

**BOX 14 Ressourcen: Entwicklung von Wasserstrategien**

- ▶ UN Global Compact, CEO Water Mandate: Water Stewardship Toolbox (Sammlung von Guidance-Dokumenten, Diskussionspapieren, Online-Tools und anderen Ressourcen)  
→ [www.ceowatermandate.org/toolbox/](http://www.ceowatermandate.org/toolbox/)
- ▶ WWF, CEO Water Mandate, World Resources Institute et al.: Exploring the Case for Corporate Context-Based Water Targets (Umgang mit Wassermanagement in Bezug auf Wassereinzugsgebiete)  
→ [www.ceowatermandate.org/files/context-based-targets.pdf](http://www.ceowatermandate.org/files/context-based-targets.pdf)
- ▶ DEG und WWF: Water Risk Filter (Response Section, Anmeldung erforderlich)  
→ <https://waterriskfilter.panda.org>
- ▶ WWF (Schmiester et al., 2018): Wassernotstand im Regal. Wie der deutsche Lebensmitteleinzelhandel seine Wasserrisiken reduzieren kann  
→ <https://mobil.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF-Report-Wassernotstand-im-Regal-2018.pdf>



# SCHRITT 3

## MASSNAHMEN

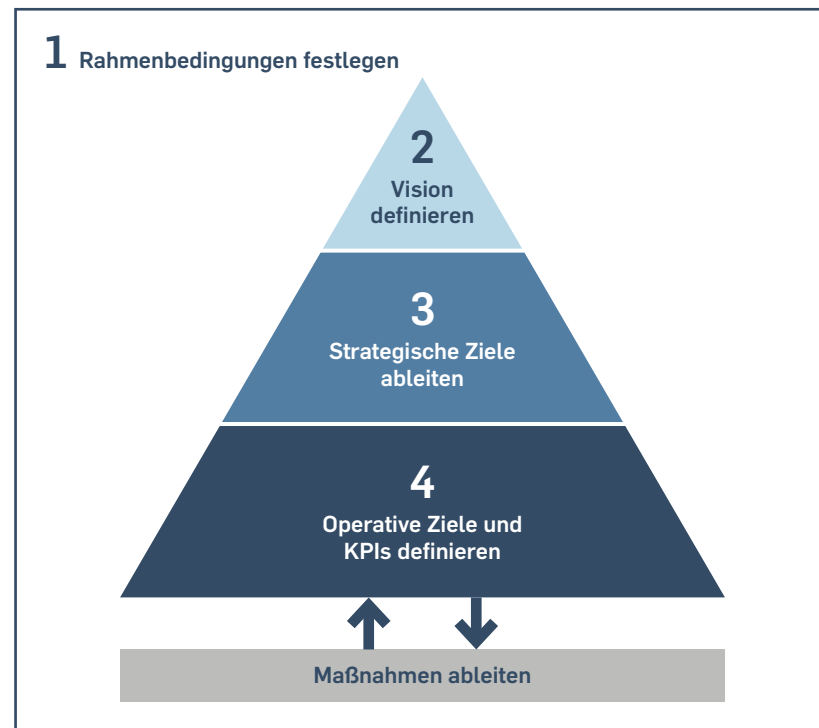


Ausgehend von den wesentlichen Wertschöpfungsstufen und Risiken sowie den darauf aufbauenden strategischen Zielsetzungen für das Unternehmen, sind Maßnahmen abzuleiten. Feedbackschleifen mit SCHRITT 2 zur Definition strategischer und operativer Ziele sind empfehlenswert. Dadurch wird die Umsetzbarkeit der gesetzten Ziele nochmals überprüft und die Strategie gegebenenfalls verfeinert (→ **Abb. 13**).

SCHRITT 3 zeigt dabei auf, welche Arten von Maßnahmen es gibt, welche Wertschöpfungsabschnitte sie adressieren, und stellt einige davon konkreter vor. Umweltstandards, Trainingssysteme und zertifizierte Rohstoffe können ebenso für die Umsetzung einer kontextbasierten Wasserstrategie Anwendung finden wie beim Management von Themen wie Biodiversität oder Klimawandel. Wie stark diese bekannten Maßnahmen das Konzept des Water Stewardships adressieren und abdecken (→ **Box 2**), wird in diesem Kapitel aufgezeigt. Außerdem werden weitere wichtige Quellen zum Nachschlagen genannt. Darüber hinaus wird auf die Besonderheit und Relevanz des gemeinsamen Handelns („Collective Action“) in Wassereinzugsgebieten eingegangen und Orientierung zu möglichen Partnerorganisationen und einer Anbahnung solcher Projekte gegeben.

## ZIELE DIESES SCHRITTES

- ▶ **Maßnahmen identifizieren:**  
Welche Maßnahmen kommen für das eigene Unternehmen über die Wertschöpfungskette hinweg infrage, um die strategischen Ziele zu erreichen?
- ▶ **Abdeckung von Water Stewardship prüfen:**  
Wie gut decken allgemeine Nachhaltigkeitsmaßnahmen bisher das Thema Water Stewardship ab?
- ▶ **Standardwerke zur Maßnahmenentwicklung und -auswahl kennenlernen:**  
Wo bekommen wir Hilfe und Unterstützung bei der Ableitung von Maßnahmen an Standorten in Risikogebieten?
- ▶ **Den Bedarf an Collective Action verstehen:**  
Warum ist das gemeinsame Handeln für unser Unternehmen wichtig und wie kann man es umsetzen?



**Abbildung 13** Das Wechselspiel – Ableitung von Maßnahmen und Strategieentwicklung

## INVOLVIerte ABTEILUNGEN

Je nach strategischem Ziel sind unterschiedliche Abteilungen einzubinden. Fokussiert man sich auf die vorgelagerte Lieferkette, sind beispielsweise das Supply-Chain-Team sowie der Einkauf einzubinden. Fokussiert man sich auf die eigenen Standorte, so sind beispielsweise das Standortmanagement inklusive Health and Safety einzubinden. Bei Maßnahmen rund um das Produkt und damit zusammenhängenden Auswirkungen auf den Kunden empfiehlt es sich, neben der Produktentwicklung und Forschung und Entwicklung (F&E) auch Marketing und Vertrieb sowie die After-Sale-Services einzubinden.



**Abbildung 14** Abteilungen, die zur Definition von Maßnahmen und Projekten involviert werden sollten

- Muss involviert werden und entscheidet
- Initiiert, begleitet und führt durch
- Müssen involviert werden und setzen um

### 3.1 MASSNAHMENEbenen UND ZUORDNUNG ZU STRATEGISCHEN ZIELSETZUNGEN

Für eine zielgerichtete Definition von Maßnahmen sind die Bildung von Organisationsstrukturen sowie die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten zentral. Die Struktur kann sich im optimalen Fall an die des Nachhaltigkeitsmanagements anlehnen. Eine glaubwürdige Kommunikation der herausgearbeiteten Risiken und der Strategie an alle Stakeholder, die eigenen Beschäftigten sowie die Lieferanten unterstützt die Umsetzung der Maßnahmen.

Im Water-Stewardship-Ansatz werden zwei übergeordnete Ebenen unterschieden: die Ebene des Unternehmens und die Ebene des Wassereinzugsgebietes (→ **SCHRITT 1**). Beide Ebenen sollten zur Reduktion der Wasserrisiken durch unternehmerische Maßnahmen adressiert werden (→ **Abb. 13** und → **Abb. 14**).

#### LEITFRAGEN

- ▶ Welche Art von Maßnahmen eignet sich, um die identifizierten Risiken zu managen?
- ▶ Welche Maßnahmen tragen zur Erreichung der definierten Ziele und Strategie bei?
- ▶ Wie gut decken verfügbare Nachhaltigkeitsmaßnahmen das Thema Water Stewardship ab?
- ▶ Gibt es Maßnahmen, die auf unternehmerische Chancen einzahlen (z. B. besonders auf Kundenbedürfnisse eingehen oder die Reputation erhöhen)?

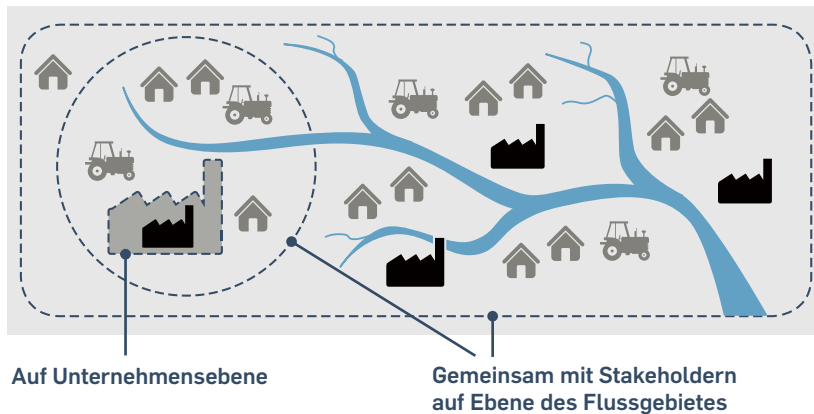


Abbildung 15 Ebenen des Wassermanagements

Welche Maßnahmen für das eigene Unternehmen geeignet sind, ergibt sich aus den spezifischen Risiken in den Wassereinzugsgebieten und den identifizierten strategischen Handlungsfeldern.

**Hinweis:** Die Auswahl bzw. Entwicklung von Maßnahmen ist sehr unternehmens- und standortspezifisch. Der Leitfaden stellt hier eine Übersicht an Möglichkeiten dar.

Auch Maßnahmen, die womöglich aus anderen Beweggründen angegangen werden, z. B. im Rahmen der übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie, können einen Beitrag zum Wassermanagement auf Standortebene leisten oder sogar Maßnahmen auf Ebene der Wassereinzugsgebiete abdecken. Das folgende Unterkapitel bietet eine erste Unterstützung für einen solchen Abgleich. Ebenso sind Ideen für das Aufsetzen neuer Maßnahmen dargestellt.

#### BOX 15 Was ist die Alliance for Water Stewardship?

1

Eine besondere Stellung im Bereich des Water Stewardship hat die Alliance for Water Stewardship (AWS). AWS ist eine Mitgliederorganisation mit Teilnehmenden des öffentlichen Sektors, der Wirtschaft und der Gesellschaft (NGOs)<sup>23</sup>. Die Organisation vertritt das Konzept einer nachhaltigen Wassernutzung im Rahmen des internationalen Standards für Water Stewardship (AWS Standard). Die AWS bietet dabei Ansatzpunkte für zahlreiche unterschiedliche Maßnahmen. Sowohl unternehmensinterne Maßnahmen wie Trainings etc. als auch Collective Actions (→ **3.3**) können durch AWS begleitet werden.

Der **AWS Standard** definiert klare Anforderungen an nachhaltige Wassernutzung und fordert die Zusammenarbeit mit Stakeholdern im Wassereinzugsgebiet und in der Lieferkette. Unternehmen können an ihren Standorten gemäß den AWS-Anforderungen Maßnahmen implementieren und diese durch unabhängige Prüfer zertifizieren lassen.

#### Die AWS bietet zudem

- ▶ Trainings
- ▶ hilfreiche Studien und Leitfäden
- ▶ Webinare
- ▶ ein Multi-Stakeholder-Netzwerk



23 <https://a4ws.org/about/>

### BOX 16 Ressourcen: Identifikation von Maßnahmen

Folgende Initiativen bieten Hilfestellung bei der Ableitung von Maßnahmen:

- ▶ UN Global Compact, CEO Water Mandate: Water Stewardship Toolbox – Sammlung von Guidance-Dokumenten, Diskussionspapieren, Online-Tools und anderen Ressourcen  
→ <https://ceowatermandate.org/toolbox/>
- ▶ Alliance for Water Stewardship Standard 2.0 – Guidance zu Wasser-management-Ansätzen und Sammlung an Maßnahmen, sechsstufiger Managementzyklus für einen kontinuierlichen Fortschritt  
→ <https://a4ws.org/the-aws-standard-2-0/#aws-standard>
- ▶ DEG und WWF: Water Risk Filter – Response Section, nach Ausfüllen der benötigten Informationen je Standort erhält man eine konkrete Handlungsanweisung, Anmeldung erforderlich  
→ <https://waterriskfilter.panda.org>



## 3.2 MASSNAHMEN AUF UNTERNEHMENSEBENE

Es gibt eine Reihe an Maßnahmengruppen, welche Wasserrisiken entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens, also an den eigenen Standorten und denen der Zulieferunternehmen sowie in der Weiterverarbeitung bzw. der Nutzung der Produkte, adressieren.

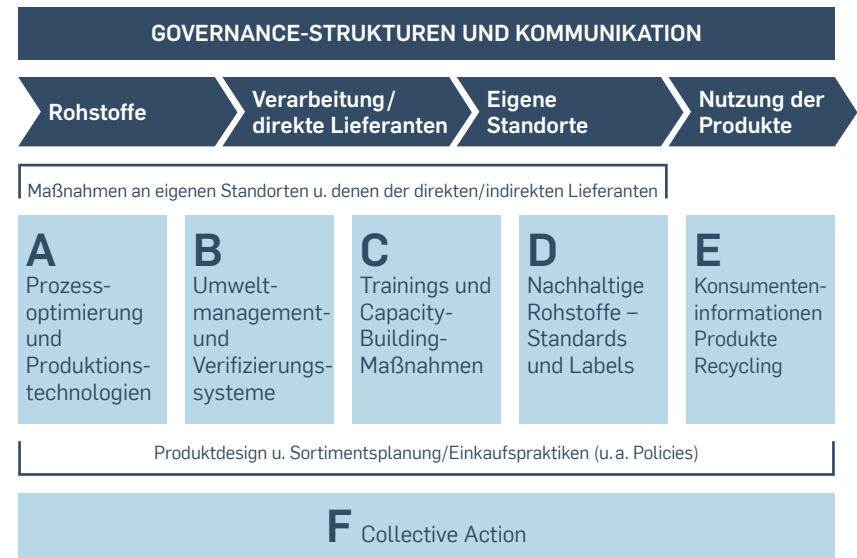


Abbildung 16 Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette

### Zu den standortspezifischen Maßnahmen zählen:

- A Prozessoptimierung und Produktionstechnologien
- B Umweltmanagement- und Verifizierungssysteme
- C Trainings- und Capacity-Building-Maßnahmen
- D Zertifizierte Rohstoffe – Standards und Labels

Maßnahmen, die bei der Nutzung und Entsorgung von Produkten ansetzen, sind ebenso vielfältig (Maßnahmengruppe E). Dazu zählen das Angebot wassersparender und ökologisch nachhaltiger Produkte, das Bereitstellen von Konsumenteninformationen oder das Recycling von Produkten und Wertstoffen. Auch ein verändertes Produktdesign und Maßnahmen in der Sortimentsplanung sowie bestimmte Einkaufspraktiken können einen wesentlichen Beitrag leisten, Wasserrisiken für das Unternehmen zu senken. Maßnahmenbereich F – Collective Action wird im folgenden Kapitel 3.3 detaillierter beschrieben.



## A – PROZESSOPTIMIERUNGEN UND PRODUKTIONSTECHNOLOGIEN

Unter diese Gruppe fallen Maßnahmen zur Steigerung der Wassernutzungseffizienz sowie der Reduktion von Schadstoffbelastungen in Abwässern.

Mögliche Maßnahmen zur Wassernutzungseffizienz	Mögliche Maßnahmen zur Reduktion von Verschmutzung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reduzierung von Wasserverbrauch (z.B. Tröpfchenbewässerung und Einsatz von künstlicher Intelligenz über Bodensonden, Wasserrückgewinnung, Prozessoptimierung)</li> <li>▶ Biologisches Management (Beseitigung „durstiger Pflanzen“), Wiederaufforstung</li> <li>▶ Reduzierung von Wasserverlusten v.a. im Transport durch Verbesserung der Infrastruktur, Vermeiden von Leckagen</li> <li>▶ Anreicherung von Grundwasserleitern</li> <li>▶ Schaffung natürlicher Wasserreservate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reduzierung der Dünge-, Herbizid- oder Pestizidanwendungen auf Ackerflächen, Anbau von Grünstreifen und Einrichten von Wasserschutzzonen</li> <li>▶ Entwicklung und Einsatz von Technologien, die den Einsatz von Chemikalien und entstehenden Abfall verringern (z.B. Clean-Dye-Technologien)</li> <li>▶ Schaffen einer Infrastruktur zur Abwasserbehandlung (Einsatz von verbesserten Technologien bis hin zur tertiären Wasseraufbereitung oder umgekehrten Osmose)</li> </ul>

**Tabelle 5** Mögliche Maßnahmen zur Wassernutzungseffizienz und Reduktion von Wasserverschmutzung an Standorten

Zum Maßnahmenportfolio zählen auch Maßnahmen, die den Zugang zu sauberem Trinkwasser verbessern oder sanitäre Anlagen, v.a. für die Belegschaft, einrichten (sogenannte WASH-Maßnahmen – „Water, Sanitation and Hygiene“-Maßnahmen.)

Durch den Einsatz der besten verfügbaren Technologien (BVTs, BATs) können die Standorte effizienter und schadstoffärmer gestaltet werden. Folgende Institutionen bieten BAT-Dokumente für verschiedene Branchen an:

### BOX 17 Ressourcen: Beste verfügbare Technologien

- ▶ Umweltbundesamt: Beste verfügbare Techniken  
→ <http://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/beste-verfuegbare-techniken>
- ▶ Europäische Kommission: BAT Documents  
→ <http://eippcb.jrc.ec.europa.eu/reference/>
- ▶ Sustainable Agriculture Initiative (SAI) Standard  
→ <https://saipatform.org>
- ▶ ICMM: Practical Guide to Water Management in the Mining and Metal Industry  
→ <https://www.icmm.com/guide-to-catchment-based-water-management>
- ▶ Sweden Textile Water Initiative (STWI): BATs in Textile Production  
→ <https://corporate.bjornborg.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/07/Sweden-Textile-Water-Initiative-Guidelines.pdf>

**Hinweis:** Zu den Prozessoptimierungen zählen auch Maßnahmen, die die Abfälle entlang der Wertschöpfungskette reduzieren. Dies ist meist ein unterschätzter Hebel, um Wasser, das zuvor bei der Gewinnung von Rohstoffen oder der Herstellung von Vorprodukten entstanden ist, einzusparen, zum Beispiel:

- ▶ Verringerung des Verpackungsaufkommens entlang der Transportkette, denn insbesondere Papier und Pappe benötigen viel Wasser in der Herstellung.
- ▶ Reduktion von Lebensmittelabfällen in der Wertschöpfungskette bis zum Konsumenten, denn der Wasserbedarf von landwirtschaftlichen Gütern ist besonders hoch.



## B – UMWELTMANAGEMENT- UND VERIFIZIERUNGSSYSTEME

Es gibt eine Reihe an existierenden Verifizierungssystemen und Umweltmanagementstandards für das Standortmanagement. Nur die wenigsten Standards bilden aktuell das Thema Water Stewardship im vollen Maße ab, mit der Ausnahme des Standards der Alliance for Water Stewardship. In folgender Tabelle werden einige wichtige Systeme vorgestellt und es wird eine grobe Einschätzung gegeben, wie stark Water Stewardship in den Standards berücksichtigt wird.

Standard/ Initiative	Was ist das und was wird gemacht?	Für welche Industrien relevant?	Berücksichtigung von Wasser- themen im Rahmen des Water-Stewardship-Konzeptes	
Alliance for Water Stewardship → <a href="https://a4ws.org">https://a4ws.org</a>				
	Zertifizierungs- standard	Für alle Industrien	hoch	Wasser als Kernthema des Standards, Water Stewardship im Einzugsgebiet komplett abgebildet
ISO 14001 / ISO 26000 → <a href="https://www.iso.org">https://www.iso.org</a>				
	Zertifizierungs- standard zu Umwelt- management- systemen	Für alle Industrien	eher gering	Wasser als Teilmenge von Umwelt, kein Fokus auf Wassereinzugsgebiete oder übergeordnetes Water Stewardship
Amfori BEPI → <a href="https://www.amfori.org/content/amfori-bepi">https://www.amfori.org/content/amfori-bepi</a>				
	Onlinetool zum Self- Assessment	Für alle Industrien	eher gering	Wasser als Teilmenge von Umwelt, kein Fokus auf Wassereinzugsgebiete oder übergeordnetes Water Stewardship
Together for Sustainability → <a href="https://tfs-initiative.com">https://tfs-initiative.com</a>				
	Lieferanten- management (Audtis und CAPs)	Chemische Industrie	eher gering	Wasser als Teilmenge von Umwelt, kein Fokus auf Wassereinzugsgebiete oder übergeordnetes Water Stewardship
Drive Sustainability → <a href="https://drivesustainability.org">https://drivesustainability.org</a>				
	Audits	Automobil- industrie	eher gering	Wasser als Teilmenge von Umwelt, kein Fokus auf Wassereinzugsgebiete oder übergeordnetes Water Stewardship

**Tabelle 6** Übersicht: Umweltmanagement, Verifizierungsstandards und die Berücksichtigung von Water Stewardship, Stand Januar 2019

## C – TRAININGS UND CAPACITY-BUILDING-MASSNAHMEN

Bloße Vorgaben und Audits reichen nicht aus, um tatsächliche Veränderungen zu bewirken. Zunehmend werden Trainingskonzepte entwickelt, die ökologische wie auch soziale Themen adressieren. Zu unterscheiden sind folgende Ebenen der Trainingskonzepte:

1. Unterstützung bei der Erstellung von Wasserstrategien (→ **SCHRITT 2**), z.B. durch die Water Stewardship University des CEO Water Mandates
2. Wassermanagement an Standorten mit Technologie bzw. Branchenbezug

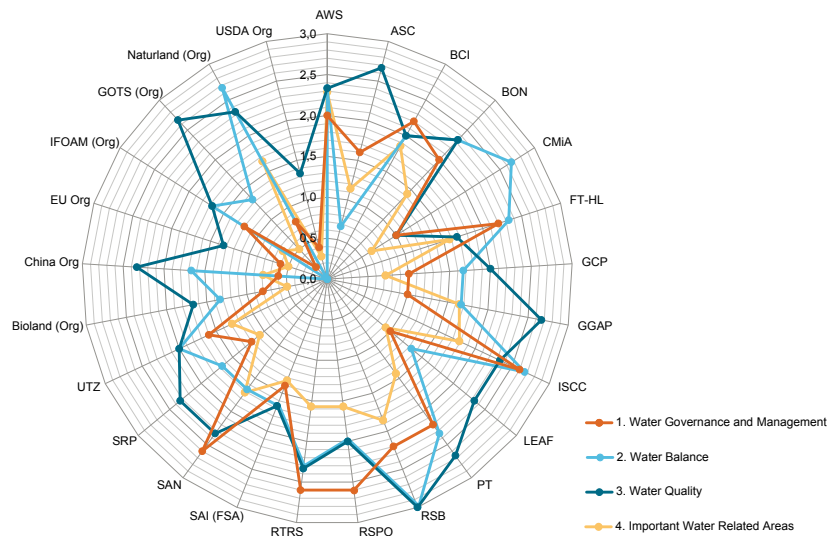
In diesem Abschnitt fokussieren wir uns auf die zweite Ebene, Wassermanagement an Standorten mit Technologie bzw. Branchenbezug. Für einige Branchen bestehen bereits etablierte Systeme, die von reinen onlinegestützten Self-Assessments hin zu intensiven Vor-Ort-Trainings reichen. In der folgenden Tabelle wird eine Auswahl an Ansätzen aufgeführt und mit den Anforderungen des Water Stewardships grob abgeglichen (Stand: 2018). Dabei gehören ZDHC, DRIVE und SAI zu etablierten Brancheninitiativen, die alle jeweils einen eigenen Standard und Anforderungen an die Produktionsbedingungen an den Standorten oder in der Lieferkette definieren. Diese Initiativen führen Trainings vor Ort durch oder betreiben E-Learning-Portale.

Anbieter von Trainings	Was ist das und was wird gemacht?	Für welche Industrien relevant?	Berücksichtigung von Wasserthemen im Rahmen des Water-Stewardship-Konzeptes	
Alliance for Water Stewardship				
	Trainings und Bereitstellung von Supportdokumenten	Für alle Industrien	hoch	Wasser als Kernthema der Initiative, Water Stewardship im Einzugsgebiet komplett abgebildet
Zero Discharge of Hazardous Chemicals Initiative				
	Trainings	Textil- und Lederindustrie	mittel	Wasser als Fokusthema, noch kein Fokus auf Wassereinzugsgebiete oder übergeordnetes Water Stewardship
The International Council on Mining and Metals				
	Trainings	Bergbauindustrie	hoch	Wasser als Kernthema des Standards, Water Stewardship im Einzugsgebiet komplett abgebildet
Drive Sustainability				
	Trainings	Automobilindustrie	eher gering	Wasser als Teilmenge von Umwelt, kein Fokus auf Wassereinzugsgebiete oder übergeordnetes Water Stewardship
Amfori BEPI				
	Onlinetool zum Self-Assessment, Tutorials	Für alle Industrien	eher gering	Wasser als Teilmenge von Umwelt, kein Fokus auf Wassereinzugsgebiete oder übergeordnetes Water Stewardship
Sustainable Agriculture Initiative				
	Trainings	Landwirtschaft	mittel	Wasser als Fokusthema, Stewardship-Ansatz weniger im Fokus

**Tabelle 7** Trainings- und Capacity-Building-Anbieter für Standorte und die Berücksichtigung von Water Stewardship, Stand Januar 2019

## D – ZERTIFIZIERTE ROHSTOFFE – STANDARDS UND LABELS

Viele Standards hinsichtlich nachhaltiger Rohstoffe adressieren Wassermanagement zu gewissen Teilen, decken bisher jedoch nur sehr unzureichend das Thema Water Stewardship ab. Der WWF hat bezüglich der Abdeckung von Water Stewardship in über 20 Nachhaltigkeitsstandards der Landwirtschaft eine Analyse durchgeführt.<sup>24</sup> In die Bewertung der Labels sind folgende vier übergeordnete Kriterien eingeflossen: 1. Wassermanagement und Governance, 2. Wasserverbrauch, 3. Wasserqualität, und 4. Wassereinzugsgebiete.



**Abbildung 17** Übersicht zu ausgewählten Landwirtschaftsstandards, Bewertung der Abdeckung von Wasserthemen nach WWF (Namen der Standards siehe Abkürzungsverzeichnis)<sup>25</sup>

**Hinweis:** Man muss sich als Unternehmen nicht mit dem Status quo abfinden. Unternehmen können hier aktiv werden und die Integration von Water Stewardship in vorhandene und evtl. bereits eingesetzte Rohstoffstandards unterstützen (→ Box 18). So können beispielsweise vorhandene Rohstoffziele (z. B. 100 % nachhaltige Baumwolle) mit Wasserzielen verknüpft werden. Zudem wird vermieden, die Lieferkette mit zusätzlichen Standards zu konfrontieren.

<sup>24</sup> WWF (2017): Water Risk in Agricultural Supply Chains, <http://www.panda.org/?315290/Water-Risk-in-Agricultural-Supply-Chains>

<sup>25</sup> Ebd.

### BOX 18 Aufnahme von Water Stewardship in bestehenden Standard

Aktuell gibt es auf Initiative der Mitglieder Bestrebungen von GLOBALG.A.P. und AWS, die Anforderungen des GLOBALG.A.P.-Standards „Integrated Farm Assurance“ (IFA) im Bereich der landwirtschaftlichen Erzeugung um ein zusätzliches Add-on zu Water Stewardship zu ergänzen. Dies soll die Effizienz beider Netzwerke erhöhen und Synergien nutzen. Durch die Konsolidierung von Audits lassen sich so Kosten für die Anwender und Anwenderinnen reduzieren. Zudem wird für Landwirtschaftsbetriebe dadurch ein einheitliches Standardsystem geschaffen.

Angeregt wurde diese Erweiterung durch EDEKA und WWF.

Im Bergbau und in der Metallverarbeitung liegt bisher keine Studie zur Reichweite der Abdeckung von Water Stewardship vor. In diesen Branchen sind folgende Initiativen zu nennen, die das Thema Wassermanagement als Schwerpunkt aufgenommen haben.

- ▶ Aluminium Stewardship Initiative  
→ <https://aluminium-stewardship.org>
- ▶ Responsible Steel Initiative  
→ <http://www.responsiblesteel.org>
- ▶ Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA)  
→ <https://responsiblemining.net/>

## E – PRODUKTE UND KUNDENINFORMATIONEN

Unternehmen können Produkte und Angebote entwickeln, welche das Wasserrisiko in den Wassereinzugsgebieten der eigenen Kunden reduzieren. Ebenso können die Kunden über Maßnahmen bei der Nutzung der Produkte aufgeklärt werden, z.B. Hinweise zur Dosierung oder zum Reinigen der Ware erhalten.

### BOX 19 Unternehmensbeispiele: Maßnahmen, die an Kunden gerichtet sind

#### Kundeninformation

- ▶ **Levi Strauss & Co.:** „Care Tag For Our Planet“ – das Unternehmen informiert seine Kunden über die Auswirkungen des eigenen Handelns auf die Umwelt durch einen speziellen Hinweis zum Waschen der Kleidung.
- ▶ **Colgate:** Über die Kommunikationskampagne #everyDropCounts schafft das Unternehmen Bewusstsein zum Thema Wassermanagement.

#### Produktentwicklung

- ▶ **Procter & Gamble:** Durch das Anbieten einer neuen und simplen Wasserfiltertechnologie für Endnutzer lässt sich Wasser spontan filtern. So ist bspw. die Entnahme von Wasser aus nicht sicheren Quellen möglich.

### CHECKLISTE

#### Schritt-für-Schritt-Vorgehen für Maßnahmen auf Unternehmensebene

- ☐ Die relevanten risikoreichen Wertschöpfungsschritte, die durch Maßnahmen adressiert werden sollen, sind identifiziert
- ☐ Vorhandene Maßnahmen werden gesichtet und deren Beitrag zur Wasserstrategie bewertet
- ☐ Für noch nicht adressierte Risiken in den Lieferketten sowie an den eigenen Standorten sind weitere Maßnahmen identifiziert oder neue entwickelt
- ☐ Relevante Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele werden identifiziert
- ☐ Verantwortlichkeiten und Strukturen sind aufgesetzt
- ☐ Die Zieldefinition und die Erstellung von KPIs (aus SCHRITT 2) sind überprüft
- ☐ Maßnahmen werden installiert

### BOX 20 Ressourcen: Maßnahmenauswahl

- ▶ UN Global Compact, CEO Water Mandate: Water Stewardship Toolbox  
→ <https://ceowatermandate.org/toolbox/>
- ▶ AWS Standard Version 2.0 (2019)  
→ <https://a4ws.org/the-aws-standard-2-0/#aws-standard>
- ▶ DEG und WWF: Water Risk Filter, Response Section  
→ <https://waterriskfilter.panda.org/>
- ▶ WWF, CEO Water Mandate, World Resources Institute et al. (2017): Exploring the Case for Corporate Context-Based Water Targets  
→ [www.ceowatermandate.org/files/context-based-targets.pdf](http://www.ceowatermandate.org/files/context-based-targets.pdf)
- ▶ CERES: Aqua Gauge  
→ [www.ceres.org/resources/tools/ceres-aqua-gauge-comprehensive-assessment-tool-evaluating-corporate-management](http://www.ceres.org/resources/tools/ceres-aqua-gauge-comprehensive-assessment-tool-evaluating-corporate-management)

### 3.3 MASSNAHMEN AUF EBENE DES WASSEREINZUGS- GEBIETS – COLLECTIVE ACTION

Water Stewardship beinhaltet einen Paradigmenwechsel von einem intern fokussierten Wassermanagement – z. B. im Rahmen des Umweltmanagements – hin zu einer Betrachtung von Wasser als gemeinsame Ressource, die kollektiv „verwaltet“ werden muss. Wassereinzugsgebiete werden von verschiedensten Stakeholdern genutzt. Die Risiken aus Wasserknappheit oder verschmutzten Wasserreserven beeinträchtigen die verschiedensten Nutzer und Nutzerinnen. Geteilte Risiken können nicht allein bewältigt werden. Zusammenarbeit ist in diesem Bereich unbedingt notwendig.

**Hinweis:** Collective Action bedeutet nicht ausschließlich, dass man neue Projekte aufbauen muss. Oftmals sind bereits bestehende Water-Stewardship-Initiativen geeignet, um sich anzuschließen.

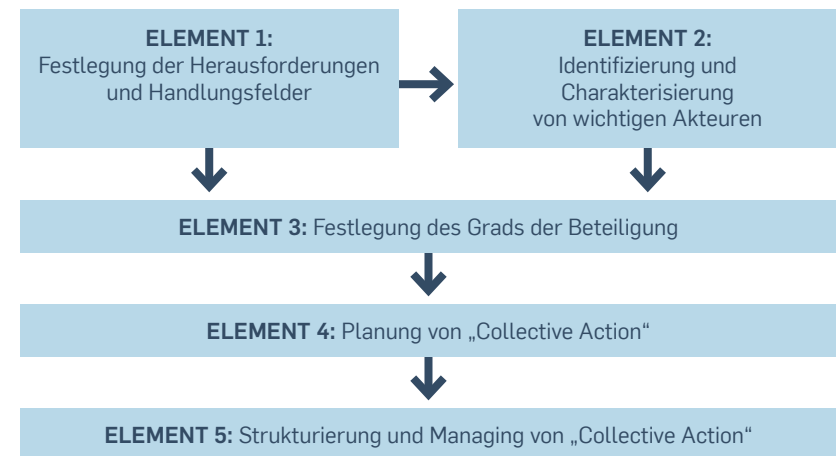
Es gibt jeweils unterschiedliche Gründe, warum Collective Action für das eigene Unternehmen sinnvoll sein kann. In folgender Box sind einige dargestellt:

#### BOX 21 Collective Action ist sinnvoll, wenn...



- ▶ ...man sich strategisch auf einzelne Wassereinzugsgebiete fokussiert.
- ▶ ...die Risiken nicht allein durch das eigene Unternehmen bzw. die Standorte der Lieferanten verursacht werden, z. B. bei Abhängigkeit von sehr sauberem Süßwasser und unbehandelter Abwassereinleitung durch andere.
- ▶ ...das Standortmanagement bereits stark optimiert wurde und zusätzliche Investitionen keinen Effekt auf die Reduktion der Wasserrisiken in dem jeweiligen Wassereinzugsgebiet mehr haben.
- ▶ ...es für das eigene Unternehmen kostengünstiger im Vergleich zu internen Maßnahmen sein kann, durch ein verbessertes Wassereinzugsgebiets-Management aller Stakeholder die Standortrisiken zu reduzieren.
- ▶ ...man die Standorte seiner Lieferunternehmen nicht genau kennt, aber zu einer hohen Wahrscheinlichkeit in einem hochrisikoreichen Wassereinzugsgebiet produzieren lässt.
- ▶ ...man als Unternehmen allein einen zu geringen Einfluss auf eigene Lieferanten hat, z. B. aufgrund von geringen Anteilen an den gesamten Produktionsmengen der Zulieferunternehmen oder fehlender direkter Vertragsbeziehung.

Collective Actions können mit fünf Elementen geplant und umgesetzt werden. Für die Elemente 1 und 2 liefert die Risikoanalyse bereits wichtige Informationen. Es bedarf zusätzlich einer „Vor-Ort“-Erhebung von Informationen zu physischen und sozioökonomischen Bedingungen. Diese Informationen müssen meist mit lokalen Partnerschaften und/oder beratenden Organisationen generiert werden.



**Abbildung 18** Collective Action – die fünf Elemente<sup>26</sup>

In der Regel wird die Organisation solcher gemeinschaftlichen Collective-Action-Projekte durch eine Partnerschaft mit spezialisierten Initiativen und Organisationen unterstützt. Diese fungieren als Netzwerkpartnerschaften, Impulsgebende und übernehmen das lokale Projektmanagement. Die Unternehmen selbst sollten sich bei solchen Projekten durch finanzielle sowie eine aktive inhaltliche Unterstützung einbringen. Dabei kann man in vielen Fällen an bereits bestehenden Projekten teilhaben oder aber neue mit den Partnerschaften ins Leben rufen. Tabelle 8 listet die wichtigsten Initiativen auf.

<sup>26</sup> CEO Water Mandate

INSTITUTION	WAS WIRD GEMACHT?
<b>Alliance for Water Stewardship (AWS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Globale, auf Mitgliedschaft basierende Zusammenarbeit von Unternehmen</li> <li>► Mitglieder aus allen Sektoren</li> <li>► Austausch von Erfahrungen</li> <li>► Aufbauend auf dem AWS-Standard</li> <li>► Trainings und Zertifizierung</li> <li>► Internationaler und regionaler Support</li> </ul> <p>Anmeldung online auf → <a href="https://a4ws.org">https://a4ws.org</a></p>
<b>WWF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Vor-Ort-Durchführung von Water-Stewardship-Projekten</li> <li>► Projektleitung durch den WWF</li> <li>► Wasserrisikoanalysen</li> <li>► Strategie-, Maßnahmen- und Projektentwicklung</li> <li>► Arbeit zu Standards</li> <li>► Bankable Water Solutions</li> <li>► Guidance</li> <li>► Konzeptualisierung</li> </ul> <p>Direkte Kontaktaufnahme zu Projekten oder zentralem Ansprechpartner unter: → <a href="http://www.wwf.de">www.wwf.de</a></p>
<b>NatuReS (Natural Resources Stewardship Programme)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Folgeprojekt des IWASP (ab 2019)</li> <li>► Ergänzt IWASP um weitere Themen, wie z. B. Biodiversität</li> <li>► Projektleitung durch die GIZ</li> <li>► Fokus: Sicherung natürlicher Ressourcen zur Verbesserung der sozioökonomischen Situation in den Projektgebieten</li> <li>► Partnerländer: Afrika (Äthiopien, Tansania, Südafrika, Sambia)</li> </ul> <p>Keine eigene Website, → <a href="https://www.giz.de/de/weltweit/27890.html">https://www.giz.de/de/weltweit/27890.html</a></p>
<b>CEO Water Mandate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Fazilitation von Collective Action in Flussgebieten</li> <li>► Austausch von Erfahrungen und Veröffentlichung von Case Studies</li> <li>► Internationaler und regionaler Support</li> </ul> <p>Kontaktaufnahme: → <a href="https://ceowatermandate.org/">https://ceowatermandate.org/</a></p>

Tabelle 8 Übersicht: Water Stewardship und Collective-Action-Initiativen

Eine zusätzliche Orientierung bietet das Water Action Hub des CEO Water Mandate.<sup>27</sup> Das Water Action Hub ist eine Online-Plattform zur Identifikation von Water-Stewardship-Initiativen, die es Unternehmen, Regierungen, NGOs und anderen Stakeholdern ermöglicht, Projekte in Wassereinzugsgebieten zu identifizieren. Es bietet eine Übersicht über Wasserprojekte und potenzielle Partner in Wassereinzugsgebieten rund um den Globus und ist filterbar nach:

- Art der Organisation
- Handlungsfeld
- Land/Region
- individuellen Suchbegriffen

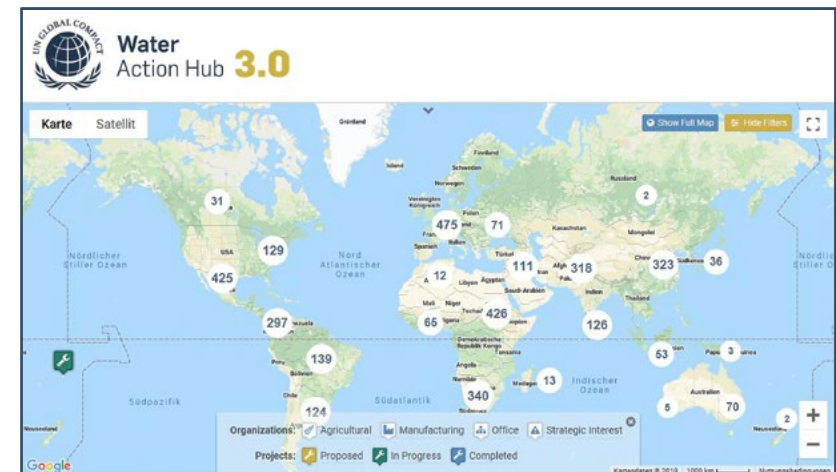


Abbildung 19 Water Action Hub – Übersichtskarte

27 <https://wateractionhub.org>



**BOX 22 Unternehmensbeispiel: Collective Action****WWF und EDEKA – Water-Stewardship-Plattform in Kolumbien<sup>28</sup>**

Im Zuge eines Bananenprojekts in Kolumbien und Ecuador stießen die Projektpartner WWF und EDEKA auf besonders hohe Wasserrisiken im Norden Kolumbiens. Bis zu 40 % Ernteeinbußen verzeichneten die Landwirte bereits aufgrund von Überschwemmungen, Übernutzung, Verschmutzung und klimatischen Veränderungen. Es fehlt an starken staatlichen Akteuren, die Wasser gerecht verteilen, Wassernutzung kontrollieren und in Krisensituationen eingreifen können. Betriebliche Maßnahmen auf den landwirtschaftlichen Flächen allein versprachen keine substanzielle Reduktion der geteilten Risiken im Wassereinzugsgebiet.

Initiiert durch das Projekt wurde eine Water-Stewardship-Plattform im Wassereinzugsgebiet etabliert. Neben den Bananenproduzenten wurden Palmölbauern und -bäuerinnen, Kaffeeerzeuger und -erzeugerinnen sowie lokale und nationale Behörden, Gemeindevertreter und -vertreterinnen und NGOs als Teilnehmende gewonnen. Partizipativ wird inhaltlich nun zu folgenden Themen gearbeitet:

- ▶ Umweltbildung und Partizipation
- ▶ Umweltschutz und Wiederherstellung von Ökosystemen
- ▶ Wissens- und Informationsmanagement
- ▶ Wassereinzugsgebietsplanung und -management
- ▶ Kommunikation

<sup>28</sup> <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF-Report-Wassernotstand-im-Regal-2018.pdf>, S. 35

**BOX 23 Weitere Unternehmensbeispiele: Collective Action****Marks & Spencer**

- ▶ Water-Stewardship-Rahmenwerk wurde entwickelt und mit Produzenten in Hochrisikogebieten getestet
- ▶ Marks & Spencer ist in Water-Stewardship-Projekten in Kenia, Südafrika, Spanien und Peru engagiert
- ▶ Partnerschaft mit WWF, Mitglied der Alliance for Water Stewardship und anderer Wasserinitiativen
- ▶ Zusammenarbeit mit Standardgebern wie der Better Cotton Initiative in Anbauprojekten

**Coca-Cola Company**

- ▶ Einspeisen von Wasser über Wasseraufbereitungsanlagen in Regionen, in denen Wasser für Coca-Cola verbraucht wird
- ▶ Verbesserte Wassereffizienz an eigenen Standorten
- ▶ Reduktion von Wasserrisiken durch Collective Actions
- ▶ Behandlung und Recycling von Abwässern an den eigenen Standorten

**BASF**

- ▶ Einführung von Wassermanagement an allen eigenen Standorten unter Wasserstress
- ▶ Anwenden des European Water Stewardship Standard

**EDEKA**

- ▶ Partnerschaft mit WWF zu Water Stewardship
- ▶ Eigenes Wasserrisiko-Tool basierend auf dem WWF Water Risk Filter
- ▶ Umsetzungsprojekte mit Zulieferunternehmen in Spanien (Zitrusfrüchte), Kolumbien und Ecuador (Bananen)
- ▶ Zusammenarbeit und Mitgliedschaft bei der Alliance for Water Stewardship
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit und Bewusstseinsbildung

**Neumarkter Lammsbräu**

- ▶ Durchführen von Veranstaltungen zum Trinkwasserschutz
- ▶ Bau von Reservebrunnen an eigenen Standorten
- ▶ Optimierung der Datenerfassung der Wasserverbräuche



**CHECKLISTE****Schritt-für-Schritt-Vorgehen für Collective-Action-Maßnahmen:**

- ☐ Die Wassereinzugsgebiete, in denen Collective Actions sinnvoll sind, sind identifiziert (→ **SCHRITT 1**)
- ☐ Die Herausforderungen der Wassereinzugsgebiete sind verstanden, die Partner und ihre Interessen identifiziert, der Beitrag des Unternehmens ist definiert
- ☐ Partnerorganisationen für die Umsetzung in vorhandenen oder, wenn notwendig, in neu aufgesetzten Projekten sind identifiziert
- ☐ Der Beitrag, den das Unternehmen leisten kann und will, ist mit den Partnerorganisationen vereinbart
- ☐ Die Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens für die Projektsteuerung sind definiert
- ☐ Ergebnisse und Erfahrungen der Projektzusammenarbeit im Rahmen der Water-Stewardship-Projekte werden mit internen und externen Stakeholdern geteilt



# SCHRITT 4 BERICHT- ERSTATTUNG UND KOMMUNIKATION



Ziel der Berichtserstattung ist es, interne und externe Stakeholder regelmäßig und zielgerichtet über die Risiken bezogen auf Wasser, vor allem jedoch auch über die Fortschritte im Wassermanagement zu informieren. Dabei können Unternehmen extern auf gängige etablierte Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards, wie zum Beispiel der Global Reporting Initiative (GRI) oder des CDP Water zurückgreifen. Das folgende Kapitel beschreibt zum einen die Gründe für Unternehmen, intern sowie extern zu kommunizieren, und stellt zum anderen Standards der Berichtserstattung sowie deren Anforderungen vor.



## 4.1 INTERNE BERICHTERSTATTUNG UND KOMMUNIKATION

Risiken, die das Thema Wasser für das Unternehmen mit sich bringen kann, sind bisher nicht stark im unternehmerischen Risikomanagement verankert. Dies hat unterschiedliche Gründe. Einerseits ist das Bewusstsein dafür nicht immer vorhanden. So ist das Thema Wasser auch in der aktuellen politischen Diskussion noch nicht so hoch priorisiert wie beispielsweise Treibhausgasemissionen oder Luftschadstoffe. Andererseits sind die Zeiträume, die das Risikomanagement betrachtet, in der Regel recht kurzfristig. Das Thema Wasser muss jedoch langfristiger betrachtet und neue Ansätze zu dessen Bewertung und Integration in das Risikomanagement müssen geschaffen werden. Viele Beispiele, in denen sich Wasserrisiken (→ 1.1) für Unternehmen bereits materialisiert haben, weisen darauf hin, dass dies mehr und mehr nötig wird.

Über die Bedeutung von Wasserrisiken, Water Stewardship und damit zusammenhängende Maßnahmen sollte daher intern aufgeklärt werden, die Thematik sollte den Beschäftigten und Führungskräften durch eine kontinuierliche interne Kommunikation und Trainingsformate nähergebracht werden. Damit wird nicht nur das Bewusstsein zum Thema Wasser gestärkt, sondern auch die Akzeptanz für die Umsetzung von Zielen und Maßnahmen. Das ist vor allem für die Unternehmensleitung, aber auch für Kolleginnen und Kollegen relevant, die bei einer potenziellen Umsetzung von Maßnahmen unterstützen bzw. diese übernehmen sollen.

Dabei lässt sich das Thema Wasser sehr gut mit anderen relevanten Themen, wie beispielsweise der Anpassung an den Klimawandel, den SDGs, Biodiversität oder der Einhaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten, verbinden bzw. in Kontext setzen (→ 2.3).

## 4.2 EXTERNE BERICHTERSTATTUNG UND KOMMUNIKATION

Auch für die externe Berichterstattung ist eine Offenlegung der identifizierten Wasserrisiken sinnvoll. Gerade rund um das Thema Sustainable Finance und dem damit verbundenen Zugang zu zusätzlichen Finanzmitteln wird sich in Zukunft der Bedarf an transparenter externer Kommunikation auch zum Thema Wasser erhöhen.

Die am häufigsten verwendeten Standards zur Wasserberichterstattung sind aktuell GRI und CDP Water. Viele Unternehmen nutzen beide Standards. GRI und CDP Water haben daher 2018 einen gemeinsamen Leitfaden veröffentlicht,<sup>29</sup> um Best Practices aufeinander abzustimmen und doppelte Arbeit bei der Offenlegung zu vermeiden. Der Leitfaden zeigt, wie GRI 303: Wasser und Abwasser (2018) und der CDP-Water-Fragebogen zur Wassersicherheit (2018) aufeinander abgestimmt sind. Dies verbessert die Konsistenz und Vergleichbarkeit der Daten. Ebenso wird die Berichterstattung erleichtert.

### BERICHTERSTATTUNG GEMÄSS AWS STANDARD („COMMUNICATE AND DISCLOSE“)

Der AWS Standard bietet ebenfalls Hilfestellung bei der Berichterstattung und eine Vorauswahl an Indikatoren. Folgende Aspekte sollen gemäß AWS Standard in die Berichterstattung aufgenommen werden<sup>30</sup>:

- ▶ Governance-Struktur zum Management von Wasserrisiken
- ▶ Water-Stewardship-Performance an den Standorten inkl. Zielerreichung
- ▶ Fokus auf die geteilte Herausforderung hinsichtlich der vorherrschenden Wasserrisiken und den Umgang damit
- ▶ Transparenz bezüglich der Einhaltung der Compliance-Anforderungen oder -Verstöße

Die am häufigsten verwendeten Standards zur Wasserberichterstattung sind aktuell GRI und CDP Water (→ Tab. 9). Zudem fordert der Standard eine aktive Kommunikation des Water-Stewardship-Ansatzes allgemein sowie über das eigene Engagement gegenüber den betroffenen Stakeholdern und geht damit über die üblichen Anforderungen im Reporting hinaus.

<sup>29</sup> <https://www.globalreporting.org/standards/resource-download-center/linking-gri-and-cdp-water-and-effluents/>

<sup>30</sup> <https://aws.org/the-aws-standard-2-0/>

KRITERIEN	GRI	CDP
Information zur Institution	Die GRI-Standards sind die global gängigsten Standards für die öffentliche Berichterstattung zu verschiedenen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen. Eine darauf basierende Nachhaltigkeitsberichterstattung informiert über die positiven oder negativen Beiträge einer Organisation zur nachhaltigen Entwicklung.	CDP ist eine Non-Profit-Organisation, die die globale Berichterstattung zu Umweltthemen fördert und börsennotierte Unternehmen sowie Städte und Kommunen bei der Erstellung unterstützt.  Ziel ist es, global mehr Transparenz zur Performance von Unternehmen und Kommunen zu erreichen, um so die damit verbundenen Risiken und Chancen besser steuerbar zu machen. CDP fokussiert sich in seiner Arbeit auf die Themen Klimawandel, Wassersicherheit und Entwaldung. Jedes Jahr werden Antworten von Unternehmen und Städten durch CDP ausgewertet und die Ergebnisse über ein durch CDP entwickeltes Rating veröffentlicht.
Was wird für die Wasserberichterstattung gefordert?	Wurden im Rahmen der GRI-Wesentlichkeitsanalyse die Themen Wasser und Abwasser als wesentlich eingestuft, muss darüber berichtet werden. Für die Wassermanagementberichterstattung liegt seit Juni 2018 ein überarbeiteter Standard GRI 303: Wasser und Abwasser vor. <sup>31</sup>	Der CDP-Fragebogen zur Wassersicherheit (CDP Water Security Questionnaire) wird seit zehn Jahren jährlich in überarbeiteter Form an börsennotierte Unternehmen verschickt. Das CDP-Wasser-Programm bietet derzeit die weltweit größte Datensammlung für wasserspezifische Unternehmensberichterstattung.
Für wen ist das Reporting relevant und warum?	Die Berichterstattung gemäß GRI ist <b>für alle Unternehmen sinnvoll, die öffentlich berichten müssen</b> und dies nach einem global anerkannten Standard tun wollen. Die Berichterstattung gemäß GRI ist freiwillig.	Die Berichterstattung mittels CDP Water ist vor allem <b>für börsennotierte Unternehmen relevant</b> . Die Struktur ist jedoch auch für nicht börsennotierte Unternehmen geeignet, um die richtigen Fragen an das eigene Management zu stellen und sich zukunftsorientiert aufzustellen.
Was wird im Reporting in Bezug auf Wasser gefordert?	<b>Angaben zum Managementansatz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ bzgl. Wasser als gemeinsam genutzter Ressource</li> <li>▸ bzgl. des Umgangs mit den Auswirkungen der Wasserrückführung</li> </ul> <b>Themenspezifische Angaben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Angaben zur Wasserentnahme</li> <li>▸ Angaben zur Wasserrückführung</li> <li>▸ Angaben zum Wasserverbrauch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Transparenz hinsichtlich der Abhängigkeit von Wasser und der Wasserverschmutzung</li> <li>▸ Beschreibung der Managementansätze</li> <li>▸ Bewertung von Geschäftsrisiken und -chancen</li> <li>▸ Erhebung von Standortdaten</li> <li>▸ Angaben zu Governance-Strukturen und Strategie</li> <li>▸ Beschreibung der Zielsetzungen</li> </ul>

Tabelle 9 Möglichkeiten der Wasserberichterstattung durch GRI und CDP

<sup>31</sup> <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/>

## UNTERNEHMENSSPEZIFISCHE BERICHTERSTATTUNG

Aufgrund des innovativen Charakters des kontextbasierten Wassermanagements und der hohen Freiheitsgrade in der Wasserberichterstattung ist eine unternehmens- oder kundenspezifische Berichterstattung zum Beispiel in Form von Hinweisen oder ganze Abschnitte auf den Webseiten eine weitere Option. Dies ermöglicht eine klare Fokussierung auf die wesentlichen Aspekte der (Wasser-)Strategie, der kontextbasierten Ziele und Maßnahmen.

Interessante Beispiele für die unternehmensspezifische Berichterstattung liefern die folgenden Unternehmen:

### BOX 24 Unternehmensbeispiele: Kommunikation

#### EDEKA

- ▶ Berichtet in Form eines Fortschrittberichts hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem WWF explizit zum Thema Water Stewardship
- ▶ Über die Webseite, Kundenmagazine, Social Media und PoS-Kommunikation werden vereinfacht das Thema Süßwasser und die durchgeführten Maßnahmen kundennah kommuniziert

#### BASF

- ▶ Das Thema Wasser und Water Stewardship wird eigens über eine Unterwebseite adressiert

#### Tchibo

- ▶ Bericht über Fortschritte zum Thema Wasser im Nachhaltigkeitsbericht
- ▶ Vom WWF veröffentlichter Bericht zur Wasserrisikoanalyse („Tchibo Water Report“)<sup>32</sup>

<sup>32</sup> <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF-Tchibo-Water-Report.PDF>

**Hinweis:** Neben der Anwendung der speziellen Berichtsstandards oder aufwendigeren Kommunikationskampagnen können Unternehmen zum Thema Wasser auch in der allgemeinen Nachhaltigkeitskommunikation zu Fortschritten berichten.





# ANHANG

## WEITERFÜHRENDE RESSOURCEN UND TOOLS

### BRANCHENSTUDIEN UND WEBSEITEN

Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER)

→ [www.bierroundtable.com](http://www.bierroundtable.com)

China Water Risk

→ [www.chinawaterrisk.org](http://www.chinawaterrisk.org)

Sustainability Accounting Standards Board (2016): Water Utilities

→ [www.sasb.org](http://www.sasb.org)

Systain/Adelphi (Jungmichel et al.) (2017): Umweltatlas Lieferketten

→ [www.systain.com/project/umweltatlas-lieferketten](http://www.systain.com/project/umweltatlas-lieferketten)

World Wide Fund for Nature (WWF) (Morgan et al.) (2017): Water Risk in Agricultural Supply Chains. How Well Are Sustainability Standards Covering Water Stewardship

→ <https://mobil.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF-WaterRisk-Studie-EN.pdf>

World Wide Fund for Nature (WWF) (Schmiester et al.) (2018):

Wassernotstand im Regal. Wie der deutsche Lebensmitteleinzelhandel seine Wasserrisiken reduzieren kann

→ <https://mobil.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF-Report-Wassernotstand-im-Regal-2018.pdf>

World Wide Fund for Nature (WWF) (Vatter et al.) (2019): Risiko Dürre.

Der weltweite Durst nach Wasser in Zeiten der Klimakrise

→ [https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF\\_Duerrebericht\\_DE\\_WEB.pdf](https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Duerrebericht_DE_WEB.pdf)

World Wide Fund for Nature (WWF) (Wagnitz et al.) (2014):

Das importierte Risiko. Deutschlands Wasserrisiko in Zeiten der Globalisierung

→ [https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF\\_Studie\\_Wasserrisiko\\_Deutschland.pdf](https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Studie_Wasserrisiko_Deutschland.pdf)

## DATENBANKEN UND STATISTIKEN – TRANSPARENZ

Exiobase

→ <https://www.exiobase.eu>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)

→ [www.fao.org/aquastat](http://www.fao.org/aquastat)

LCA Datenbanken (z.B. Ecoinvent), z.B.

→ <https://www.ecoinvent.org>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

→ [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Water Footprint Network (WFN)

→ <https://waterfootprint.org/en/>

World Input-Output Database (WIOD)

→ <http://www.wiod.org/home>

## DATENBANKEN UND STATISTIKEN – RISIKEN

Alliance for Water Stewardship (AWS) Standard Version 2.0 Guidance (2019):

- ▶ Step 1.6: Understand current and future shared water challenges in the catchment
- ▶ Step 1.7: Understand the site's water risk and opportunities

→ <https://a4ws.org/download-standard-2/aws-standard-2-0-guidance/>

BIER: Understand Performance in Watershed Context (2017)

→ <https://www.bieroundtable.com/publication/performance-in-watershed-context-insights-paper/>

DEG/WWF: Water Risk Filter

→ <https://waterriskfilter.panda.org>

The Nature Conservancy Water Fund Toolbox (2019)

→ <https://waterfundtoolbox.org>

UNEP-DHI Centre on Water and Environment: Water Indicator Builder

→ [www.waterindicatorbuilder.com](http://www.waterindicatorbuilder.com)

USEPA: Conducting Source Water Assessments (2018)

→ <https://www.epa.gov/sourcewaterprotection/conducting-source-water-assessments>

WHO/UNICEF: Joint Monitoring Programme (2019)

→ [www.washdata.org](http://www.washdata.org)

WRI: Aqueduct Water Risk Atlas

→ <https://www.wri.org/aqueduct>

## LEITFÄDEN FÜR DIE STRATEGIEENTWICKLUNG UND MASSNAHMENAUSWAHL

AWS Standard Version 2.0 (2019)

→ <https://a4ws.org/the-aws-standard-2-0/#aws-standard>

CERES: Aqua Gauge

→ [www.ceres.org/resources/tools/ceres-aqua-gauge-comprehensive-assessment-tool-evaluating-corporate-management](http://www.ceres.org/resources/tools/ceres-aqua-gauge-comprehensive-assessment-tool-evaluating-corporate-management)

DEG/WWF: Water Risk Filter, Response Section

→ <https://waterriskfilter.panda.org/>

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), UK Aid:

The International Water Stewardship Programme (IWaSP) –

Water Risks and Action Framework

→ [www.iwasp.org/what-we-do/water-risk-and-action-framework](http://www.iwasp.org/what-we-do/water-risk-and-action-framework)

European Water Framework Directive

→ [www.ec.europa.eu/environment/water/water-framework/info/intro\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/environment/water/water-framework/info/intro_en.htm)

Science Based Targets Initiative

→ <https://sciencebasedtargets.org>

UN Global Compact, CEO Water Mandate: Water Stewardship Toolbox

→ <https://ceowatermandate.org/toolbox/>

UN Global Compact, WWF, Nature Conservancy, CDP et al. (2019):

Setting Site Water Targets. Informed By Catchment Context

→ <https://ceowatermandate.org/watertargets/wp-content/uploads/sites/30/2019/08/CEOWaterMandateSiteWaterTargetsGuide.pdf>

Water Action HUB

→ <https://wateractionhub.org>

WWF, CEO Water Mandate, World Resources Institute et al. (2017):

Exploring the Case for Corporate Context-Based Water Targets

→ [www.ceowatermandate.org/files/context-based-targets.pdf](http://www.ceowatermandate.org/files/context-based-targets.pdf)

## PRODUKTIONS- UND ROHSTOFFSTANDARDS

Alliance for Responsible Mining (ARM)

→ <https://www.responsiblemines.org/en/>

Alliance for Water Stewardship (AWS)

→ <https://a4ws.org>

Aluminium Stewardship Initiative (ASI)

→ <https://aluminium-stewardship.org>

Amfori Business Environmental Performance Initiative (BEPI)

→ <https://www.amfori.org/content/amfori-bepi>

Drive Sustainability

→ <https://drivesustainability.org>

ResponsibleSteel™

→ <http://www.responsiblesteel.org>

Sustainable Agriculture Initiative (SAI)

→ <https://saipatform.org>

The International Council on Mining and Metals (ICMM)

→ <https://www.icmm.com>

Zero Discharge of Hazardous Chemicals Initiative (ZDHC)

→ <https://www.roadmaptozero.com>

## TOOLS UND SOFTWAREANBIETER

DEG/WWF: Water Risk Filter

→ [waterriskfilter.panda.org](http://waterriskfilter.panda.org)

WRI: Aqueduct Water Risk Atlas

→ [www.wri.org/aqueduct](http://www.wri.org/aqueduct)

Thinkstep

→ [www.thinkstep.com](http://www.thinkstep.com)

Systain/estell

→ [www.systain.com/estell](http://www.systain.com/estell)

PWC/Escher

→ [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Trucost

→ [www.trucost.com](http://www.trucost.com)

Achilles

→ [www.achilles.com](http://www.achilles.com)

Source Map

→ [www.sourcemap.com](http://www.sourcemap.com)

Transparency 1

→ [www.transparency-one.com](http://www.transparency-one.com)

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

<b>Amfori BEPI</b>	Amfori Business Environmental Performance Initiative
<b>ARM</b>	Alliance for Responsible Mining
<b>ASI</b>	Aluminium Stewardship Initiative
<b>AWS</b>	Alliance for Water Stewardship
<b>ASC</b>	Aquaculture Stewardship Council
<b>BCI</b>	Better Cotton Initiative
<b>BIER</b>	Beverage Industry Environmental Roundtable
<b>BMU</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
<b>BOD</b>	Biologischer Sauerstoffbedarf
<b>BON</b>	Bonsucro Production Standard
<b>BVT/BAT</b>	Beste verfügbare Technologie
<b>CAPs</b>	Corrective Action Plans
<b>CDP</b>	Carbon Disclosure Project
<b>CMiA</b>	Cotton made in Africa
<b>COD</b>	Chemischer Sauerstoffbedarf
<b>CTU</b>	Comparative Toxic Units
<b>DEG</b>	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft
<b>DGCN</b>	Deutsches Global Compact Network
<b>DRIVE</b>	Drive Sustainability
<b>F&amp;E</b>	Forschung und Entwicklung
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization of the United Nations
<b>FT-HL</b>	Fairtrade Standard for Hired Labour
<b>GCP</b>	Global Coffee Platform
<b>GGAP</b>	Global.G.A.P. Integrated Farm Assurance
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
<b>GOTS (Org)</b>	Global Organic Textile Standard
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>ICMM</b>	International Council on Mining and Metals
<b>IFOAM</b>	International Federation of Organic Agriculture Movements
<b>ISCC</b>	International Sustainability & Carbon Certification
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization

<b>IWaSP</b>	International Water Stewardship Programme
<b>KMU</b>	Kleine und mittelständische Unternehmen
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>LCA</b>	Life Cycle Analysis
<b>LEAF</b>	Linking Environment and Farming
<b>NGO</b>	Non-Governmental Organization
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>PO43-</b>	Phosphat
<b>PT</b>	The ProTerra Standard
<b>RSB</b>	Roundtable for Sustainable Biomaterials
<b>RSP0</b>	Roundtable for Sustainable Palm Oil
<b>RTRS</b>	Round Table on Sustainable Soy
<b>SAI</b>	Sustainable Agriculture Initiative
<b>SAN</b>	Sustainable Agriculture Network
<b>SDG</b>	Sustainable Development Goal
<b>SRP</b>	Sustainable Rice Platform
<b>STWI</b>	Sweden Textile Water Initiative
<b>US EPA</b>	United States Environmental Protection Agency
<b>USDA Org</b>	United States Department of Agriculture
<b>UN</b>	United Nations
<b>UNEP-DHI</b>	United Nations Environment Programme – Centre for Water and Environment
<b>UNICEF</b>	United Nations Children's Fund
<b>UTZ</b>	UTZ Code of Conduct
<b>WBCSD</b>	World Business Council for Sustainable Development
<b>WF</b>	Water Footprint
<b>WFN</b>	Water Footprint Network
<b>WHO</b>	World Health Organization
<b>WIOD</b>	World Input-Output Database
<b>WRI</b>	World Resources Institute
<b>WWF</b>	World Wide Fund for Nature
<b>ZDHC</b>	Zero Discharge of Hazardous Chemicals Initiative

## This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Der United Nations Global Compact ist die weltweit größte und wichtigste Initiative für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Auf Grundlage der zehn universellen Prinzipien und der 17 Sustainable Development Goals (SDGs) verfolgt er die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Weltwirtschaft zum Nutzen aller Menschen. Über 13.900 Unternehmen und Organisationen sind bereits Unterzeichnende des UN Global Compact und tragen zur globalen Vision bei.

WWF Deutschland

Der WWF Deutschland ist Teil des weltweit agierenden World Wide Fund For Nature (WWF), eine der einflussreichsten Organisationen im Natur- und Umweltschutz mit mehr als 5,3 Millionen Förderinnen und Förderern, davon aktuell rund 635.000 in Deutschland. Über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in aller Welt setzen sich mit aller Energie dafür ein, die Zerstörung von Umwelt und Natur zu stoppen, die Biodiversität zu bewahren, Lebensräume an der Seite ihrer Bewohner zu schützen und so eine Zukunft zu gestalten, in der Mensch und Natur im Einklang miteinander leben.

