

# NACHHALTIGKEIT IN DER LIEFERKETTE

Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung



United Nations Global Compact



BSR

Der im Jahr 2000 gegründete Global Compact der Vereinten Nationen bietet Unternehmen, die sich zu einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Geschäftspraxis bekennen, nicht nur eine Lern- und Dialogplattform, sondern auch einen praktischen Rahmen. Als eine der führenden Multi-Stakeholder-Initiativen zielt der Global Compact darauf ab, dass Unternehmen ihre Strategien und ihr Geschäftsgebaren in Einklang bringen mit zehn allgemein akzeptierten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Darüber hinaus regt der Global Compact Initiativen an, die darauf ausgerichtet sind, breiter angelegte Ziele der Vereinten Nationen zu unterstützen. Mit über 8.000 Unterzeichnern aus mehr als 135 Ländern handelt es sich um die weltweit größte, freiwillige Initiative für unternehmerische Verantwortung.

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

Das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) umfasst über 180 deutsche Unternehmen und mehr als 50 Teilnehmer aus Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) trägt die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH die Geschäftsstelle des DGCN ([www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)). In Österreich wird das lokale Netzwerk von respACT koordiniert ([www.unglobalcompact.at](http://www.unglobalcompact.at)) und in der Schweiz von der ICC Switzerland ([www.icc-switzerland.ch](http://www.icc-switzerland.ch)).

Business for Social Responsibility (BSR) ist seit 1992 ein führender Akteur auf dem Gebiet der verantwortungsvollen Unternehmensführung. Die Non-Profit-Organisation und Wirtschaftsinitiative entwickelt mit einem Netzwerk von mehr als 250 Mitgliedsunternehmen nachhaltige Geschäftsstrategien und -lösungen durch Beratung, Studien und sektorübergreifende Zusammenarbeit. Sechs Büros in Asien, Europa und Nordamerika bieten Fachwissen in den Bereichen Umweltschutz, Menschenrechte, wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmensführung und Eigenverantwortlichkeit, um weltweit tätige Unternehmen beim Aufbau einer gerechteren und nachhaltigeren Welt zu unterstützen. [www.bsr.org](http://www.bsr.org)

### Haftungsausschluss

Alle in dieser Publikation angeführten Beispiele von Unternehmen dienen der Veranschaulichung und stellen keine Unterstützung der betreffenden Firmen dar. Die vorliegende Publikation ist eine nichtamtliche Übersetzung, für die das Deutsche Global Compact Netzwerk die volle Verantwortung trägt. Die Publikation wird für und im Auftrag der Vereinten Nationen herausgegeben.

### Urheberrecht

Der Inhalt dieser Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt.

Der Global Compact der Vereinten Nationen wünscht jedoch ausdrücklich, dass die Publikation zu Lernzwecken verbreitet wird.

Der Inhalt dieser Veröffentlichung darf kostenlos und ohne vorherige Erlaubnis genutzt werden, sofern der Global Compact der Vereinten Nationen und Business for Social Responsibility eindeutig als Quellen angegeben werden und der Inhalt nicht für gewerbliche Zwecke verwendet wird.

© 2010 UN Global Compact Office und Business for Social Responsibility für die englische Fassung

© 2012 UN Global Compact Office für die deutsche Fassung

Dieser Leitfaden wurde von Cody Sisco, Blythe Chorn und Peder Michael Pruzan-Jorgensen verfasst. Außerdem haben Cecilie Hultmann, die Mitarbeiter des Global Compact Office der Vereinten Nationen und von BSR sowie die auf Seite 5 aufgeführten Mitglieder der Global Compact Advisory Group der Vereinten Nationen wichtige inhaltliche Beiträge zu der Publikation geliefert.

**Designer:** Megan Larson

Das Global Compact Office und BSR danken den folgenden Organisationen und Unternehmen für ihre großzügige Unterstützung bei der Erarbeitung dieses Leitfadens:



### Impressum

Herausgeber der deutschen Version:  
Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN)  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Business Unit Private Sector Cooperation  
Reichpietschufer 20  
10785 Berlin  
Telefon: +49 (0) 30 72614 - 0  
E-Mail: [glocalcompact@giz.de](mailto:glocalcompact@giz.de)

Übersetzung: Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN)  
Satz: Eva Hofmann, W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt am Main  
Lithografie: Andreas Gross, Frankfurt am Main  
Druck: Druckerei Lokay e.K., Reinheim  
Papier: Enviro Top, 100% Recyclingpapier

August 2012

Herausgeber:



Deutsches  
Global Compact Netzwerk

Im Auftrag des:

BMZ



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

Unterstützt von:



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
Georg Kell, Executive Director, UN Global Compact Aron Cramer, Präsident und CEO, Business for Social Responsibility	
<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
Praktische Schritte zum Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette	
<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2. Erste Schritte zum Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette</b>	<b>13</b>
Den Business Case entwickeln Das Umfeld verstehen Eine Vision entwickeln	
<b>3. Erwartungen an die Nachhaltigkeit der Lieferkette formulieren</b>	<b>21</b>
Überblick über Verhaltenskodizes Erarbeitung eines Verhaltenskodexes Anwendung des Verhaltenskodexes	
<b>4. Den Umfang des Programms festlegen</b>	<b>25</b>
Die Lieferkette abbilden Die Lieferkette segmentieren	
<b>5. Lieferanten einbeziehen</b>	<b>33</b>
Kommunikationskanäle auswählen Monitoring und Betriebsprüfungen Korrekturen und Aufbau der Leistungsfähigkeit bei Lieferanten	
<b>6. Aufgaben und Zuständigkeiten</b>	<b>43</b>
Firmeninterne Abstimmung Steuerung und Überwachung durch die Geschäftsleitung Bereichsübergreifende Koordination durch leitende Angestellte Umsetzung durch das Lieferantenmanagement	
<b>7. Branchenkooperationen und Multi-Stakeholder-Partnerschaften</b>	<b>51</b>
Typen von Branchenkooperationen Chancen und Risiken von Branchenkooperationen Multi-Stakeholder-Partnerschaften	
<b>8. Ziele festlegen, Leistungen verfolgen und kommunizieren</b>	<b>59</b>
Der Prozess der Zielbestimmung Wirkungsziele Leistungsziele für Lieferanten Leistungsziele für das eigene Unternehmen Prozesse und Praktiken der Leistungsmessung Über Fortschritte und Praktiken berichten	
<b>Danksagungen</b>	<b>64</b>

## Vorwort

Immer mehr Unternehmen weiten ihre Selbstverpflichtung zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung auf ihre gesamte Wertschöpfungskette aus, auf Tochtergesellschaften und Lieferanten. Der Grund dafür sind nicht nur soziale und Umwelt Risiken sowie Herausforderungen in der Steuerung jeder Lieferkette. Vielmehr bietet eine nachhaltige Lieferkette Unternehmen zahlreiche Vorteile. So ist nachhaltiges Lieferkettenmanagement ein echter Motor für Wertschöpfung und Erfolg, für Unternehmen ebenso wie für die Gesellschaft. Durch die weltweite Verbreitung guter Geschäftspraktiken bietet das nachhaltige Lieferkettenmanagement große Chancen für die Herausbildung inklusiver Märkte und nachhaltiger Entwicklung im Sinne des Auftrags der Vereinten Nationen.

Die internationalen Teilnehmer am Global Compact der Vereinten Nationen übernehmen heute eine führende Rolle, indem sie die zehn Prinzipien des Global Compact in ihren Lieferketten anwenden. Dennoch bleibt der Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette, die alle vier Bereiche des Global Compact umfasst – Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung – für viele Firmen eine enorme Herausforderung.

Die vorliegende, zusammen mit BSR erarbeitete Publikation *Nachhaltigkeit in der Lieferkette: Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung* unterstützt Unternehmen bei der Bewältigung dieser Herausforderung und bietet ihnen praktische Hinweise für den Aufbau einer auf den Werten und Grundsätzen des Global Compact beruhenden nachhaltigen Lieferkette. Mit zahlreichen Beispielen für gute Geschäftspraktiken hilft der Leitfaden Unternehmen, die richtigen Schwerpunkte für Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung zu setzen.

Wir hoffen, dass dieser Leitfaden noch mehr Unternehmen dazu ermutigt, den Weg in Richtung nachhaltiger Lieferketten einzuschlagen und dadurch einen konkreten und dauerhaften Nutzen für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft in allen Teilen der Welt zu schaffen.

Georg Kell  
*Executive Director*  
Global Compact Office der Vereinten Nationen

Die zehn Prinzipien des Global Compact bestehen nun seit zehn Jahren und es ist klarer denn je, dass sie sich nur dann umsetzen lassen, wenn alle Lieferketten mit einbezogen werden, die die Weltwirtschaft des 21. Jahrhunderts prägen. Bei vielen Unternehmen kommen soziale und ökologische Auswirkungen ihrer Tätigkeiten vor allem in ihren Lieferketten zum Tragen. Da die Lieferketten in den letzten 25 Jahren immer umfangreicher und komplexer geworden sind, bieten sich Unternehmen nun mehr Chancen, Menschenrechte und Arbeitsnormen, den Schutz der Umwelt und ein ethisches Geschäftsgebaren zu fördern. Gemeinsam können Käufer und Lieferanten nicht nur Mindeststandards sicherstellen, sondern die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit weltweit verbessern.

Wir sind stolz, Ihnen zum zehnjährigen Bestehen des Global Compact diesen Leitfaden präsentieren zu können. Damit wollen wir Unternehmen dazu ermutigen, die zehn Prinzipien des Global Compact auch in ihren weltweiten Lieferketten anzuwenden. BSR unterstützt diese Anstrengungen mit umfassendem Wissen zu der Frage, wie sich in weit verzweigten Lieferketten faire Arbeitsbedingungen und gute Umweltpraktiken erreichen lassen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedsunternehmen aus aller Welt und ihren Lieferanten haben wir in mehr als 30 Ländern in verschiedenen Branchen Projekte zur Umsetzung von Umwelt-, Sozial- und Management-Standards in Lieferketten durchgeführt. Durch die Zusammenarbeit mit dem weltumspannenden Netzwerk aus Unterzeichnern des Global Compact bietet sich uns eine hervorragende Gelegenheit, den Einfluss des Global Compact zu stärken.

Wir hoffen, dass von diesem Leitfaden eine Signalwirkung für die Verbreitung von fairen und nachhaltigen Arbeitsbedingungen in ganzen Branchen, Ländern und Marktsegmenten ausgeht, indem

- Nachhaltigkeit auch für kleine und mittelständische Unternehmen zum Thema wird,
- zur Lösung wichtiger sozialer und ökologischer Probleme bessere Beziehungen zu Unternehmen in Entwicklungsländern geknüpft werden,
- gute Unternehmensführung und ethisches Geschäftsgebaren als zentrale Stützpfeiler einer gut funktionierenden Marktwirtschaft anerkannt werden.

Dieser Leitfaden soll Unternehmen helfen, ein nachhaltiges Lieferketten-Management aufzubauen und weiterzuentwickeln. Er dient auch dazu, den gemeinsamen Einsatz für mehr Nachhaltigkeit zu fördern und auf eine breitere Basis zu stellen. BSR ist stolz auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Global Compact. Wir freuen uns darauf, den Global Compact und die unterzeichnenden Unternehmen in allen Teilen der Welt zu unterstützen und die Vision des Global Compact zu einer noch kraftvolleren Wirklichkeit werden zu lassen.

Aron Cramer  
*Präsident und CEO*  
 BSR

## Die Beratungsgruppe des Global Compact der Vereinten Nationen für Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Das Global Compact Büro hat eine Beratungsgruppe aus Mitgliedern und Stakeholdern des Global Compact gebildet. Die Aufgaben der Beratungsgruppe sind, das Global Compact Büro mit Vorschlägen, Ideen und Anregungen bei der Entwicklung einer Gesamtstrategie zum Thema nachhaltige Lieferketten zu unterstützen sowie dafür zu sorgen, dass die vom Global Compact Büro erarbeiteten Materialien und Leitfäden tragfähig sind und dem Bedarf der Unternehmen entsprechen.

Den Vorsitz der Beratungsgruppe führt Herr Mads Øvlisen, der auch dem Global Compact Direktorium angehört. Wir danken Herrn Øvlisen und allen Mitgliedern des Beratungsgremiums für ihre Unterstützung:

- Herrn Michael Wilhelmer, Manager, Global Procurement Services, ArcelorMittal (Luxemburg)
- Herrn Cody Sisco, Manager, Advisory Services, Business for Social Responsibility (Global)
- Herrn Gustavo Perez Berlanga, Senior Vice President – CSR and Toks University, Cafeterias Toks S.A. de C.V, (Mexiko)
- Herrn Juan Antonio Espinosa, Procurement Director, Planning & Control, CEMEX (Mexiko)
- Herrn Brian Glazebrook, Senior Manager – Value Chain Social Responsibility, Cisco Systems (USA)
- Dr. Bente Pretlove, Corporate Advisor – CSR & Sustainable Development, Det Norske Veritas (Norwegen)
- Frau Vimal L. Kumar, Head – Corporate Responsibility, DiGi Telecommunications Sdn Bhd (Malaysia)
- Frau Tammy Rodriguez, Director of Corporate Responsibility, Esquel Group of Companies (China)
- Frau Monique Oxender, Global Manager – Supply Chain Sustainability, Ford Motor Company (USA)
- Frau Isabel Garro Hernandez, Executive Director, Global-Compact-Netzwerk Spanien (Spanien)
- Frau Claudine Musitelli, Director, Global Social Compliance Programme (GSCP) (Global)
- Herrn Paolo Pompilio, Diretor de Relagoes Corporativas e RSA, Grupo Pao de Agucar – Companhia Brasileira de Distribuicao (Brasilien)
- Frau Zoe McMahon, Supply Chain Social and Environmental Responsibility Manager, Hewlett-Packard (USA)
- Herrn Brian Larnerd, Senior Manager Corporate Social Responsibility & Chief Executive for the Americas Office, Hitachi, Ltd. (Japan)
- Dr. In-mo Cheong, General Manager Environment Strategy Planning, Hyundai Motor Company (Südkorea)
- Herr Greg Priest, Head of IWAY Compliance and Monitoring, IKEA (Schweden)
- Herr Javier Chercoles Blazquez, CSR Global Director, Inditex, Industrias de Diseño Textil, S.A. (Spanien)
- Herr Sandeep Dadlani, Vice President – Retail, CPG & Logistics, Infosys Technologies Ltd. (Indien)
- Frau Trude Andersen, Head of CSR, Innovation Norway (Norwegen)
- Herr Robert Jenkins, CEO, Integrated Contract and Supply Solutions – ISCS (Vereinigte Arabische Emirate)
- Herr Jan-Willem Scheijgrond, Senior Director – Health, Safety and Environment, Koninklijke Philips Electronics N.V. (Niederlande)
- Frau Beroz Gazdar, Vice President – Infrastructure Development Sector, Mahindra & Mahindra Limited (Indien)
- Frau Hilary Parsons, Public Affairs Manager, Supply Chain, Nestle S.A. (Schweiz)
- Herr Mika Kiiskinen, Senior Manager, Social & Ethical Issues Management, Nokia Corporation (Finnland)
- Dr. Marcia Balisciano, Director, Corporate Responsibility, Reed Elsevier Group plc (Großbritannien)
- Frau Eileen Kaufman, Executive Director, Social Accountability International (SAI) (Global)
- Frau Rachelle Jackson Director, Research & Development, STR Responsible Sourcing (USA)
- Herr Koichi Kaneda, Senior Manager, CSR and Corporate Branding, Takeda Pharmaceutical Company Limited (Japan)
- Herr Anant Nadkarni, Vice President – Group Corporate Sustainability, Tata Council for Community Initiatives (TCCI) (Indien)
- Herr Stein Hansen, Senior Vice President Business Assurance, Telenor Group (Norwegen)
- Herr Alexander Seidler, Director, UBS AG (Schweiz)
- Herr Willem-Jan Laan, Director Global External Affairs, Unilever (Großbritannien)
- Dr. Gerhard Prätorius, Head of Coordination CSR and Sustainability, Volkswagen AG (Deutschland)

# Zusammenfassung: Praktische Schritte zum Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette

Es setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass eine nachhaltige Lieferkette einen wesentlichen Teil der Verantwortung von Unternehmen ausmacht. Die Steuerung der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen einer Lieferkette sowie die Bekämpfung von Korruption sind für eine gute Betriebsführung sinnvoll und richtig. Allerdings bestehen Lieferketten aus sich ständig wandelnden Märkten und Beziehungen. Damit sich Unternehmen auf diesem komplexen Terrain besser zurechtfinden, haben wir einige grundlegende Definitionen und praktische Maßnahmen zusammengestellt, mit denen Unternehmen auf der Basis der Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen am Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette arbeiten können.

## Was bedeutet Nachhaltigkeit in der Lieferkette?

Nachhaltigkeit in der Lieferkette meint das Management der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen sowie die Förderung guter Unternehmensführung über den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen. Das Ziel einer nachhaltigen Lieferkette ist, für alle an der Herstellung und Vermarktung beteiligten Akteure langfristig einen ökologischen, sozialen und wirtschaft-

lichen Nutzen zu schaffen. Indem ein Unternehmen die Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen in den Lieferantenbeziehungen berücksichtigt, kann es unternehmerische Nachhaltigkeit und darüber hinaus die nachhaltige Entwicklung eines Landes fördern.

## Warum sind nachhaltige Lieferketten so wichtig?

Es gibt zahlreiche Gründe, warum Unternehmen den Weg in Richtung einer nachhaltigen Lieferkette einschlagen. Einer der wichtigsten ist, Rechtsvorschriften sowie internationale Grundsätze für nachhaltiges Geschäftsgebaren einzuhalten und zu unterstützen. Außerdem ergreifen Unternehmen zunehmend Maßnahmen, die zu sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Verbesserungen führen, weil die Gesellschaft dies von ihnen erwartet und weil ihnen daraus wirtschaftliche Vorteile erwachsen. Durch die Steuerung und Verbesserung der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Leistung und die Förderung eines guten Lieferkettenmanagements handelt das Unternehmen nicht nur im eigenen Interesse, sondern auch im Interesse seiner Stakeholder und der gesamten Gesellschaft.

Dieser Leitfaden richtet sich an Unternehmen, die einen bedeutenden Anteil ihrer Produkte und Dienstleistungen von Lieferanten beziehen und lernen wollen, wie sie den Aspekt der Nachhaltigkeit am besten in ihre Lieferkettenstrategie und -praxis einfließen lassen können.

## WAS KANN MEIN UNTERNEHMEN TUN?

Dieser Leitfaden skizziert praktische Schritte zum Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette und stellt Beispiele vor, die zum Handeln anregen. Die empfohlenen, unten zusammengefassten Maßnahmen beruhen auf dem Global-Compact-Management-Modell, einem flexiblen Rahmen für kontinuierliche Verbesserung, der die Unternehmen dabei unterstützt, den Global Compact in ihren Strategien sowie im operativen Geschäft immer stärker zu berücksichtigen.

Die unten und in den übrigen Teilen des Leitfadens beschriebenen Schritte sind nicht linear, sondern ergänzen einander und tragen so zum Aufbau einer nachhaltigeren Lieferkette bei. Darüber hinaus gibt es drei Grundsätze für ein erfolgreiches Lieferkettenmanagement – Unternehmensführung, Transparenz und Verpflichtung – die für jeden Schritt des Modells notwendig sind.



### SICH VERPFLICHTEN

- Entwicklung des Business Case und dabei die äußeren Bedingungen und die Geschäftsfaktoren verstehen (Kapitel 2)
- Entwicklung einer Vision und von Zielen für nachhaltige Lieferketten (Kapitel 2)
- Formulierung von Erwartungen an die Nachhaltigkeit von Lieferketten (Kapitel 3)

### BEWERTEN

- Ermittlung des notwendigen Aufwands auf Grundlage der betriebswirtschaftlichen Prioritäten und Auswirkungen (Kapitel 4)

### FESTLEGEN und UMSETZEN

- Erwartungen kommunizieren und mit Lieferanten an einer Leistungsverbesserung arbeiten (Kapitel 5)
- Interne Abstimmung und Überwachung gewährleisten (Kapitel 6)
- Aufbau von Kooperationen und Partnerschaften (Kapitel 7)

### MESSEN und KOMMUNIZIEREN

- Erreichte Leistung mit Zielvorgaben vergleichen und offen über Fortschritte berichten (Kapitel 8)





# 1. Einleitung

Dieser Leitfaden soll Unternehmen mit und ohne Erfahrung im nachhaltigen Lieferketten-Management dabei unterstützen, die Prinzipien des Global Compact in ihrer gesamten Lieferkette anzuwenden und das Nachhaltigkeitskonzept zu einem Teil ihrer Geschäftsstrategie zu machen.

## Nachhaltigkeit in der Lieferkette – eine Definition

In der globalisierten Wirtschaft von heute bedeutet die Auslagerung einer betrieblichen Tätigkeit keineswegs, dass damit auch Verantwortlichkeiten und Risiken ausgelagert werden, oder dass die Verantwortung eines Unternehmens mit dem Verkauf des Produkts endet. Führende Unternehmen sind sich der Tatsache bewusst, dass sie über den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte und Dienstleistungen Verantwortung tragen. Ein nachhaltiges Lieferketten-Management trägt entscheidend zur Integrität einer Marke bei, sichert die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und ermöglicht eine Minimierung der Kosten. Es ist darüber hinaus ein wichtiges Element bei der Umsetzung der Global Compact Prinzipien.

## ARBEITSDEFINITIONEN

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird unterschiedlich definiert. Dieser Leitfaden konzentriert sich – entsprechend der zehn Prinzipien des Global Compact – auf die Rolle von Unternehmen bei der Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen in den Bereichen Umweltschutz, Soziales (Menschenrechte und Arbeitsnormen) und Unternehmensführung.

**„Nachhaltigkeit in der Lieferkette“ ist das Management der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen und die Förderung guter Unternehmensführung über den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen.**

Das Ziel einer nachhaltigen Lieferkette ist, für alle an der Herstellung und Vermarktung beteiligten Akteure langfristig einen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nutzen zu schaffen. Durch Nachhaltigkeit in der Lieferkette kann ein Unternehmen seine Zukunftsfähigkeit und die gesellschaftliche Akzeptanz seiner Geschäftstätigkeit sichern.

In diesem Leitfaden geht es in erster Linie um die in der Wertschöpfungskette vorgelagerten Zulieferer, und nicht um Beziehungen zu Händlern, Endkunden oder um Produktentsorgung. Mit in der Wertschöpfungskette nachgelagerten Akteuren wird sich das Global Compact Office der Vereinten Nationen in Zukunft näher befassen.

Dieser Leitfaden konzentriert sich auf die Frage, von wem Unternehmen kaufen und wie sie Produkte auswählen. Dabei geht es nicht um die Art der Produkte. Doch auch diese Frage könnte in Zukunft für den Global Compact eine Rolle spielen.

## AUF JEDER STUFE DER LIEFERKETTE GIBT ES AUSWIRKUNGEN AUF UMWELT, GESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT.<sup>1</sup>



Jede Phase im Lebenszyklus eines Produktes geht mit Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft einher. Die Art der Unternehmensführung und die Verantwortlichkeit, die ein Unternehmen für sein Handeln gegenüber seinen Stakeholdern hat, sind in jeder Stufe der Lieferkette wichtig.



<sup>1</sup> Quelle: Business for Social Responsibility.

## Über nachhaltige Lieferketten und den Global Compact der Vereinten Nationen

Der Global Compact ermutigt die Teilnehmer dazu, sich mit ihren Lieferanten auf die zehn Prinzipien des Global Compact einzulassen, nachhaltige Entwicklungsziele als Teil der Selbstverpflichtung zum Global Compact zu fördern und dabei die Praxis guter Unternehmensführung weltweit zu verbreiten. Wie die Tabelle unten zeigt, sind die zehn Prinzipien untrennbar mit dem Grundsatz der Nachhaltigkeit in Lieferketten verknüpft.

## DIE ZEHN PRINZIPIEN DES GLOBAL COMPACT UND NACHHALTIGKEIT IN DER LIEFERKETTE

DIE ZEHN PRINZIPIEN	BEZUG ZUR NACHHALTIGKEIT IN DER LIEFERKETTE
<p><b>Menschenrechte</b></p> <p><b>Prinzip 1:</b> Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten, und</p> <p><b>Prinzip 2:</b> sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.</p> <p><b>Arbeitsnormen</b></p> <p><b>Prinzip 3:</b> Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren;</p> <p><b>Prinzip 4:</b> für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit,</p> <p><b>Prinzip 5:</b> die Abschaffung der Kinderarbeit und</p> <p><b>Prinzip 6:</b> die Abschaffung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.</p>	<p>Unternehmen haben die Verantwortung, Menschenrechte zu respektieren. Die grundlegende Pflicht ist, die Rechte anderer nicht zu verletzen. Außerdem können Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um die Verwirklichung der Menschenrechte zu unterstützen und zu fördern. Das kann sich auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht als sinnvoll erweisen.</p> <p>Die Arbeitsbedingungen in Büros und Fabriken, auf Farmen sowie in Bergwerken und anderen Einrichtungen, in denen Rohstoffe abgebaut werden, liegen vor allem in Entwicklungsländern deutlich unter den internationalen Standards und nationalen gesetzlichen Anforderungen. Das kann zu erheblichen Menschenrechtsverletzungen führen. Unternehmen sollten deshalb dafür Sorge tragen, dass die internationalen Arbeitsnormen innerhalb ihrer Lieferketten eingehalten werden. Das gilt besonders für das Recht der freien Arbeitsplatzwahl, das Verbot von Kinderarbeit und Diskriminierung sowie die Vereinigungs- und Tariffreiheit.</p> <p>Arbeitnehmer leiden oft zusätzlich unter anderen Verstößen gegen die Arbeitsnormen, wie etwa zu lange Arbeitszeiten, erniedrigende Behandlung durch den Arbeitgeber und eine eingeschränkte Bewegungsfreiheit. Um sich nicht an derartigen Rechtsverstößen mitschuldig zu machen, sollten Unternehmen sicherstellen, dass sie durch ihre Tätigkeit nicht gegen die Rechte von Arbeitnehmern und anderen Beteiligten der Lieferkette verstoßen (insbesondere das Recht auf Bewegungsfreiheit, das Verbot unmenschlicher Behandlung, das Recht auf gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit sowie das Recht auf Pausen und Freizeit). Das Recht aller Menschen, in einer sicheren und gesundheitsunschädlichen Arbeitsumgebung zu arbeiten, ist ebenfalls von großer Bedeutung. Unternehmen können die Verwirklichung der Menschenrechte allein oder gemeinsam mit Partnern vorantreiben, so zum Beispiel durch die Förderung der Gleichbehandlung von Männern und Frauen oder den Zugang zu Bildung und Gesundheitsleistungen.</p>

<p><b>Umweltschutz</b></p> <p><b>Prinzip 7:</b> Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen,</p> <p><b>Prinzip 8:</b> Initiativen ergreifen, um ein größeres Umweltbewusstsein zu fördern und</p> <p><b>Prinzip 9:</b> die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.</p>	<p>Lieferketten haben häufig schwerwiegende Auswirkungen auf die Umwelt, insbesondere in Ländern mit laxer Umweltschutzgesetzgebung, (scheinbar) reichlich vorhandenen natürlichen Ressourcen und hohem Preisdruck. Dazu gehören die nicht fachgerechte Entsorgung von Giftmüll, Wasserverschmutzung, der Verlust von Biodiversität, Entwaldung, die langfristige Schädigung von Ökosystemen, schädliche Emissionen in die Atmosphäre, ein hoher Ausstoß an Treibhausgasen und Energieverbrauch. Unternehmen sollten zusammen mit ihren Lieferanten eine vorsorgende Strategie verfolgen, indem sie die schädlichen Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Umwelt minimieren und Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt und umweltfreundliche Technologien fördern.</p>
<p><b>Korruptionsbekämpfung</b></p> <p><b>Prinzip 10:</b> Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.</p>	<p>Zu den erheblichen Korruptionsrisiken in der Lieferkette gehören betrügerische Machenschaften bei Beschaffungsentscheidungen und Lieferanten, die sich an korrupten Praktiken im Zusammenhang mit staatlichen Stellen beteiligen. Die direkten Kosten von Korruption sind hoch, besonders durch minderwertige Produktqualität. Sie werden jedoch vielfach von den indirekten Kosten in den Schatten gestellt, die durch den Zeit- und Ressourcenaufwand bei der Lösung von Korruptionsproblemen entstehen, zum Beispiel die Klärung von Haftungsfragen und Rufschädigung zu Lasten des Unternehmens. Unternehmen, die ein wirksames Programm zur Bekämpfung von Korruption in ihrer Lieferkette einführen, können die Produktqualität verbessern, die Zahl der Betrugsfälle sowie die dadurch verursachten Kosten senken, ihren Ruf als integriertes Unternehmen stärken, das Geschäftsumfeld verbessern und so eine nachhaltigere Grundlage für künftiges Wachstum schaffen.</p>

## ZUM EINFLUSS VON LIEFERKETTEN AUF DIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG EINES LANDES

Durch seine laufenden Geschäftsbeziehungen hat jedes Unternehmen wirtschaftlichen Einfluss – direkt in Form von Zahlungen an Mitarbeiter, Lieferanten und Behörden und indirekt durch Geldflüsse innerhalb seiner Lieferketten und darüber hinaus. Unternehmen, die ihre Lieferketten wirtschaftlich integrativ gestalten, unterstützen durch die Schaffung von Arbeitsplätzen oder von höheren Einkommen die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes. Sie ist ein entscheidender Faktor für Nachhaltigkeit, da sie auch die soziale und ökologische Entwicklung maßgeblich beeinflusst.

## **ARBEITSHILFEN DES GLOBAL COMPACT ZU NACHHALTIGEN LIEFERKETTEN**

### **Nachhaltigkeit in der Lieferkette: Ein Online-Bewertungs- und Lerninstrument**

Mit einem interaktiven Werkzeug können Unternehmen die Fortschritte bei der Umsetzung einer ganzheitlichen Strategie zum Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette messen. Außerdem können sie feststellen, wo es Handlungsbedarf gibt, und sich über Herausforderungen und Erfolge austauschen. Das Instrument wurde in Zusammenarbeit mit BSR (Business for Social Responsibility) erstellt.

### **Website für Nachhaltigkeit in der Lieferkette**

Die Website <http://supply-chain.unglobalcompact.org> bietet neben Beispielen für erfolgreiche Unternehmenspraktiken Informationen über Initiativen, Ressourcen und Instrumente, die Unternehmen beim Aufbau nachhaltiger Lieferketten unterstützen.

### **Korruption in Lieferketten bekämpfen: Ein Leitfaden für Kunden und Lieferanten**

Ein praktischer Leitfaden mit Werkzeugen, die Kunden und Lieferanten bei der Korruptionsbekämpfung unterstützen. Herausgegeben von der Arbeitsgruppe „UN Global Compact 10th Principle“.

*Alle Hilfsmittel finden Sie unter: [www.unglobalcompact.org/Issues/supply\\_chain](http://www.unglobalcompact.org/Issues/supply_chain)*

## Wie man diesen Leitfaden benutzt

Dieser Leitfaden beschreibt eine ganzheitliche Herangehensweise an das Thema Nachhaltigkeit in Lieferketten. Er zeigt Unternehmen die zentralen Aspekte und Herausforderungen auf, die für eine nachhaltige Lieferkette im Einklang mit den zehn Prinzipien des Global Compact entscheidend sind.

Der Leitfaden richtet sich an Verantwortliche in den Bereichen Unternehmensverantwortung und Einkauf. Die hier beschriebenen Herangehensweisen eignen sich sowohl für Unternehmen, die sich erstmals mit dem Thema Nachhaltigkeit in der Lieferkette befassen, als auch für solche Firmen, die auf diesem Gebiet bereits Erfahrung gesammelt haben. Praktiken für fortgeschrittene Unternehmen werden in hervorgehobenen Kästen mit dem Titel „Ausblick“ beschrieben.

**Kapitel 2** widmet sich den Gründen und Geschäftstreibern, die für eine nachhaltige Lieferkette sprechen. Es wird außerdem dargestellt, wie wichtig es ist, die externen Rahmenbedingungen eines Unternehmens zu verstehen und eine unternehmensspezifische Vision von Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu entwickeln.

**Kapitel 3** enthält Empfehlungen zur Gestaltung, Einführung und Anwendung eines Verhaltenskodexes für Lieferanten, der auf den zehn Prinzipien des Global Compact und anderen anerkannten internationalen Standards beruht.

In **Kapitel 4** werden neben den Faktoren, die bei der Entscheidung über den Umfang eines Nachhaltigkeitsprogramms zu berücksichtigen sind, auch verschiedene Instrumente wie Lieferantensegmentierung, Risikobeurteilung und Prioritätensetzung beschrieben.

**Kapitel 5** widmet sich den verschiedenen Möglichkeiten, wie ein Unternehmen zusammen mit seinen Lieferanten eine nachhaltige Lieferkette erreichen kann. Dabei geht es um Strategien für die Kommunikation mit Lieferanten, Methoden zur Leistungsmessung, Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau sowie Initiativen zum Aufbau von Managementsystemen für Nachhaltigkeit bei Lieferanten.

**Kapitel 6 und 7** bieten praktische Hinweise zu internen Zuständigkeiten und das Leistungsmanagement von nachhaltigen Lieferketten. Es werden Konzepte für die firmeninterne Abstimmung vorgestellt und Empfehlungen für die Aufgabenverteilung zwischen der Geschäftsleitung und den für die Lieferkette zuständigen Fachabteilungen gegeben. Die

beiden Kapitel enthalten nützliche Hinweise zur Definition von Zielen und Messgrößen, mit denen bestimmt werden kann, inwiefern Unternehmen und Zulieferer ihre Nachhaltigkeitserwartungen erfüllen. Außerdem befasst sich dieser Abschnitt mit dem zentralen Thema des „öffentlichen Berichtswesens“.

**Kapitel 8** erläutert, wie sich die Wirkung von Nachhaltigkeitsprogrammen in der Zusammenarbeit mit der Industrie und durch Multi-Stakeholder-Partnerschaften verstärken kann und welche Chancen und Risiken damit verbunden sind.

Zu nachhaltigen Lieferketten gibt es noch vieles zu lernen. Deshalb freuen wir uns auf Ihre Kommentare und Hinweise zum Inhalt dieses Leitfadens und anderer Materialien, denn wir wollen die Instrumente, die wir Unternehmen zur Förderung einer nachhaltigen Unternehmensführung zur Verfügung stellen, laufend weiterentwickeln.

### DER GLOBAL COMPACT DER VEREINTEN NATIONEN UND DIE ZUSAMMENARBEIT MIT BSR ZUR FÖRDERUNG NACHHALTIGER LIEFER- KETTEN

Der Global Compact und BSR haben ein gemeinsames Projekt ins Leben gerufen, bei dem es um die Entwicklung von strategischen Anleitungen geht, die interessierten Unternehmen bei der Einführung der zehn Prinzipien des Global Compact in Lieferketten und Betriebsabläufen als Richtschnur dienen sollen.

So haben der Global Compact und BSR neben diesem Leitfaden ein Online-Selbstbeurteilungs- und Lernwerkzeug veröffentlicht, mit dem Unternehmen feststellen können, wo sie in Sachen Nachhaltigkeit stehen und wie sich das Nachhaltigkeitskonzept Schritt für Schritt ganzheitlich in der Lieferkette umsetzen lässt. Inhaltlich lehnt sich das Lernwerkzeug eng an den vorliegenden Leitfaden an und enthält zusätzlich verschiedene interaktive Elemente.

Der vorliegende Leitfaden wurde auf dem Gipfeltreffen des Global Compact der Vereinten Nationen im Juni 2010 herausgegeben. Das dazugehörige Lernwerkzeug steht seit 2011 auf der Global Compact Website zur Verfügung.



„Unternehmen ergreifen oft die Initiative, um Dinge voranzubringen. Wer sich auf die rein wirtschaftliche Dimension beschränkt, verkennet den Beitrag, den Unternehmen zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten können und müssen.“

*– Mads Øvlisen, Vorsitzender der Beratungsgruppe des  
Global Compact der Vereinten Nationen für Nachhaltigkeit  
in der Lieferkette*

## 2. Erste Schritte zum Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette

Die ersten Schritte beim Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette bestehen darin, den Business Case zu bewerten und das Umfeld des Unternehmens zu verstehen. So lässt sich feststellen, welche Probleme in der Lieferkette für Ihr Unternehmen am dringlichsten sind, welche Risiken und Chancen bestehen. Und es kann im Unternehmen Unterstützung für die Etablierung einer nachhaltigen Lieferkette aufgebaut werden.

### Den Business Case entwickeln

Zahlreiche Gründe sprechen dafür, die sozialen und ökologischen Auswirkungen von Lieferketten zu verbessern. Unternehmerische Werte und die Firmenkultur treiben viele Unternehmen dazu an, sich mit Nachhaltigkeit zu befassen. Die Tatsache, dass Nachhaltigkeit in der Lieferkette zur sozialen Entwicklung und

zum Umweltschutz beiträgt, macht es diesen Unternehmen leichter, die eigenen Mitarbeiter für das Nachhaltigkeitskonzept zu gewinnen und sie darauf zu verpflichten.

Viele Unternehmen haben geschäftliche Gründe, die sie dazu bringen, Nachhaltigkeit in der Lieferkette anzustreben. Welches Geschäftsszenario sich daraus ergibt, hängt von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel von der Branche, der Art und dem Umfang der Lieferkette, den Erwartungen der Stakeholder, der Geschäftsstrategie und der Unternehmenskultur. Eine auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette ausgerichtete Managementpraxis, die auf mehreren Motiven beruht, kann den Nutzen einer nachhaltigen Lieferkette für das Unternehmen maximieren.

Die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Gründe für den Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette sind in der Grafik unten dargestellt.

### ENTWICKLUNG DES BUSINESS CASE FÜR NACHHALTIGE LIEFERKETTEN <sup>2</sup>



<sup>2</sup> Quelle: Business for Social Responsibility



## Geschäftsziele durch eine nachhaltige Lieferkette erreichen

### Beispiel Risikomanagement:

Zusammenarbeit mit den Lieferanten, um bestimmte Mindeststandards zu gewährleisten, wie etwa die Festschreibung eines Mindestalters für Beschäftigte, der Abschluss von Arbeitsverträgen sowie ein akzeptabler Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit.

### Beispiel Betriebs-

**effizienz:** Kosten senken ohne negative betriebliche Auswirkungen, zum Beispiel indem Produkte nach Möglichkeit auf dem Seeweg und nicht als Luftfracht transportiert werden.

### Beispiel nachhaltige

**Produkte:** Einkauf von Rohstoffen unter ausdrücklicher Berücksichtigung sozialer und ökologischer Überlegungen, beispielsweise auf natürlicher Grundlage hergestellte Kunststoffe, die im Laufe ihres Lebenszyklus weniger Treibhausgase freisetzen als konventionelle Materialien.

## RISIKEN BEGRENZEN

Ein Unternehmen kann sich gegen Unterbrechungen der Lieferkette oder Lieferverzögerungen wappnen, die durch Probleme auf dem Gebiet der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, der Umwelt oder der Unternehmensführung verursacht werden, indem es dafür sorgt, dass seine Lieferanten über wirkungsvolle Compliance-Programme und leistungsfähige Managementsysteme verfügen, die alle Prinzipien des Global Compact abdecken. Für Unternehmen, die zentrale Rohstoffe nur von einem einzigen Lieferanten beziehen, ist die Begrenzung des Risikos entscheidend, um sich den Zugang zu den Ressourcen zu sichern.

Unternehmen reagieren verstärkt auf die Erwartungen von Kunden und Investoren, die auf ein nachhaltiges Lieferketten-Management Wert legen. Ein konsequenter Umgang mit sozialen und Umweltproblemen verringert das Risiko einer Rufschädigung.

Und schließlich sorgen viele Unternehmen für Nachhaltigkeit in ihrer Lieferkette, damit sich ihre Lieferanten rechtzeitig auf strengere Umweltschutz- und Produkthaftungsrichtlinien einstellen, und die sich daraus ergebenden Haftungsrisiken beherrschbar bleiben.

---

*Beispiel:* Der australischen Bank **Westpac** ist es durch Werbekampagnen und Sponsoring gelungen, die Marke des Unternehmens mit den Begriffen soziales Engagement, Umweltschutz und Nachhaltigkeit zu verknüpfen. Westpac ist sich der Tatsache bewusst, dass die sozialen, ethischen und ökologischen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit gleichermaßen auf den Lieferantenbeziehungen (der Lieferkette) wie auf der eigenen Tätigkeit der Bank beruhen, und dass eine nachhaltige Lieferkette für die Wahrung des guten Rufs und die Erhaltung des Markenwerts von Westpac entscheidend ist. Zu den mit dem Lieferketten-Management verbundenen Risiken zählen negative Publicity, die Schädigung des guten Rufs sowie der Verlust von Kunden. Westpac begrenzt diese Risiken durch ein sorgfältiges Management seiner Lieferkette.

## EFFIZIENZGEWINNE REALISIEREN

Legt ein Unternehmen den Fokus auf Effizienzsteigerung in der Lieferkette, so kann es gelingen, Beschaffungskosten zu senken und gleichzeitig die umweltschädigenden Auswirkungen der Lieferkette zu verringern, zum Beispiel durch einen niedrigeren Energie-, Wasser- und Materialverbrauch, Verbesserungen beim Gesundheitsschutz, der Motivation sowie der Mitarbeiterproduktivität. Vorteile sind:

- durchdachte Praktiken in Bezug auf Arbeitsnormen, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit führen zu Kostensenkung und Produktivitätssteigerung
- ein besseres Verständnis der Kernprozesse in der Lieferkette – zum Beispiel Management und Abbau natürlicher Ressourcen, Logistik und Produktion – ermöglicht einen verantwortungsvolleren Umgang mit Ressourcen
- effizienter gestaltete Prozesse und Systeme führen zu einem geringeren Bedarf an Einsatzgütern und damit zu geringeren Kosten

Wer Produktivität und Effizienz steigern will, muss die einzelnen Stufen der Lieferkette, deren Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sowie die entsprechenden Kostenfaktoren genau kennen. Anschließend können die Problemursachen durch Kommunikation, ein umfassendes Verständnis der Geschäftsfaktoren und Nachhaltigkeitstrends sowie gemeinsame Bewertungen und Schwerpunkte beseitigt werden, sodass das Unternehmen Verbesserungen erzielt und von den Vorteilen einer nachhaltigen Lieferkette profitiert.

## NACHHALTIGE PRODUKTE HERSTELLEN

Die Zusammenarbeit mit den Zulieferern zu Fragen der Nachhaltigkeit kann ein echter Motor für Produktinnovationen werden. So ist es Unternehmen, die diesen Weg eingeschlagen haben, häufig gelungen, vorhandene Produkte durch neue Leistungsmerkmale aufzuwerten oder gar vollkommen neue Produkte herauszubringen. Nachhaltigere Produkte belasten beispielsweise die Umwelt nicht so stark wie klassische Erzeugnisse, oder aber sie bieten Vorteile bei der Entsorgung. Überdies kann sich ein Unternehmen mit nachhaltigen Produkten vom Wettbewerb abheben und seinen Absatz steigern.

---

*Beispiel:* Der finnische Tapetenhersteller **Ahlstrom Osnabrück** begann Ende der 1990er Jahre mit der Entwicklung von Produkten, die den Normen des Forest Stewardship Council (FSC) entsprechen, nachdem ein Großkunde in Großbritannien angekündigt hatte, künftig Artikel beziehen zu wollen, die die FSC-Kriterien erfüllen. Bis 2010 haben sich alle Zellstofflieferanten von Ahlstrom Osnabrück entweder gemäß FSC oder der Norm des „Programme for the Endorsement of Forest Certification“ (PEFC) zertifizieren lassen. Außerdem betreibt Ahlstrom Osnabrück zwölf Produktionsstandorte, die nach dem FSC Kontrollketten-Standard zertifiziert sind, wodurch der Hersteller die steigende Nachfrage nach zertifizierten, nachhaltigen Papiererzeugnissen bedienen kann.





„Die Kaufkraft eines Unternehmens bietet ein enormes Potenzial für positive gesellschaftliche Veränderungen. Die Firmen müssen diese Macht gezielt nutzen und ihre Lieferkette zu einem Instrument für inklusives Wachstum machen. In einer sich entwickelnden Wirtschaft wie Indien sind die meisten Menschen im nicht organisierten Sektor beschäftigt, der vielfach die letzte Stufe der Lieferkette bildet. Wenn diese Menschen von den Vorteilen einer guten und sauberen Geschäftspraxis profitieren, würde sich das sehr positiv auf ihre Lebensbedingungen und die Lebensbedingungen der ganzen Nation auswirken.“

– Anand Mahindra, Vice Chairman & Managing Director,  
Mahindra & Mahindra Limited

### Das Umfeld verstehen

Über die Ermittlung der Geschäftsfaktoren hinaus ist es für das Unternehmen wichtig, das Umfeld und die Faktoren einer nachhaltigen Lieferkette zu verstehen. Dazu gehören die Strategien der Wettbewerber, Erwartungen der Stakeholder und vorhandene Kooperationsmöglichkeiten (Näheres dazu siehe Kapitel 8).

### DER VERGLEICH MIT WETTBEWERBERN

Vielleicht befassen sich Ihre Wettbewerber bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Durch einen Vergleich mit Ihren Wettbewerbern gewinnen Sie wichtige Erkenntnisse über den geschäftlichen Nutzen einer nachhaltigen Lieferkette und erhalten Anregungen für die Gestaltung Ihres eigenen Nachhaltigkeitsprogramms. Deshalb sollten Sie über ihre Wettbewerber Folgendes in Erfahrung bringen:

- Was ist der jeweilige Business Case für Nachhaltigkeit in der Lieferkette
- Welche Chancen, Risiken und Auswirkungen sehen Ihre Wettbewerber in Bezug auf Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Unternehmensführung, welcher Fokus ergibt sich daraus für ihre Lieferkette?
- Wie sieht die interne Struktur für ein nachhaltiges Lieferketten-Management aus?
- Besitzen die Wettbewerber Verhaltenskodizes und welche Themen werden darin behandelt?
- Welche Themen beinhaltet der Verhaltenskodex?
- Wie wird der Verhaltenskodex angewendet?
- Wie sehen die Strategien und Programme zur Zusammenarbeit mit den Lieferanten aus?
- Welche Kennzahlen werden zur Messung des Programmserfolgs verwendet?
- Wie ist das Berichtswesen ausgestaltet?

## WIE SCHNEIDET IHR UNTERNEHMEN IM VERGLEICH ZU ANDEREN AB?

### Die wichtigsten Ergebnisse der Global-Compact-Umfrage von 2009 zum Thema Nachhaltigkeit in der Lieferkette

■ 2009 hat der Global Compact im Rahmen einer Umfrage die teilnehmenden Unternehmen auch zur Nachhaltigkeit Ihrer Lieferkette befragt. Insgesamt gingen über 1.000 Fragebögen von Unternehmen mit unterschiedlicher Größe, geografischer Präsenz und Branchenzugehörigkeit ein.

■ 83 % der Befragten legen Wert darauf, dass sich ihre Lieferanten an die zehn Prinzipien des Global Compact halten, während 46 % der Unternehmen mit mehr als 50.000 Mitarbeitern erklärten, dass sie bei ihren Lieferanten sehr großen Wert auf die Beachtung der Grundsätze des Global Compact legen. Allerdings gaben nur etwa 30 % der Unternehmen mit weniger als 50.000 Mitarbeitern an, dass sie der Einhaltung der Global-Compact-Prinzipien durch ihre Lieferanten sehr große Bedeutung beimessen.

■ Die 17 % der Befragten, bei denen die Global-Compact-Prinzipien überhaupt keine Rolle spielen, gaben dafür folgende Gründe an: „fehlende Kapazitäten“ (28 %), „keine Priorität“ (28 %) und „kein Wissen darüber, wie sich die Global-Compact-Prinzipien in die Beschaffungspraxis integrieren lassen“ (25 %).

■ Von den Unternehmen, die bei der Auswahl und Bewertung neuer Lieferanten die Kriterien des Global Compact berücksichtigen, verlassen sich 45 % auf öffentlich verfügbare Informationen, 37 % auf Fragebögen zur Selbstbeurteilung, 37 % auf eigene Informationen und 32 % auf Prüfungen vor Ort durch eigene Mitarbeiter.

■ Von den Unternehmen, die bei der Auswahl und Bewertung bestehender Lieferanten die Kriterien des

Global Compact berücksichtigen, verlassen sich 36 % auf Prüfungen durch ihre Mitarbeiter, 35 % auf Fragebögen zur Selbstbeurteilung und 32 % auf die Ergebnisse, die der Lieferant bei den regelmäßigen Geschäftsprüfungen im Bereich „Corporate Responsibility“ erzielt.

■ Die größten Unternehmen (> 50.000 Mitarbeiter) gaben an, dass sie ihre Lieferanten bei der Umsetzung der Prinzipien des Global Compact unterstützen, nämlich durch Schulungen (31 %), Unterstützung bei der Festlegung und Überprüfung von Zielen (26 %), Prüfung und Kommentierung von Anpassungsplänen (26 %) und die Vermittlung von externen Experten wie Beratern oder zivilgesellschaftlichen Organisationen (24 %). Bei kleineren Unternehmen lautete die häufigste Antwort auf diese Frage dagegen, dass „keine Maßnahmen ergriffen“ wurden.

■ Etwa 52 % aller Unternehmen und bis zu 84 % der größten Firmen formulieren in einschlägigen Dokumenten ihre Erwartungen an die unternehmerische Verantwortung (zum Beispiel in Verträgen, Aufforderungen zur Angebotsabgabe und Auftragsbestätigungen).

■ Etwa 43 % aller Unternehmen und bis zu 72 % der größten Firmen schulen ihre Mitarbeiter aus dem Einkauf zum Thema „Corporate Responsibility“.

■ Allerdings belohnen nur 13 % aller Unternehmen Kaufentscheidungen, die gleichermaßen nach kaufmännischen wie nach Kriterien unternehmerischer Verantwortung getroffen wurden und nur 15 % der Unternehmen belohnen Lieferanten, die sowohl unter kaufmännischen als auch unter Kriterien unternehmerischer Verantwortung gut abschneiden.

In einigen Branchen wurden gemeinsame Verhaltenskodizes entwickelt (siehe Kapitel 3), und die Unternehmen der Branche führen gemeinsam Lieferantenaudits und -schulungen durch. Ein Benchmarking mit Ihren Wettbewerbern hilft, branchenspezifische Herangehensweisen und Initiativen zu erkennen (Näheres dazu siehe Kapitel 8). So müssen Sie in Sachen Nachhaltigkeit das Rad nicht noch einmal erfinden.

Und schließlich liefern die Lieferanten selbst häufig Beispiele für bewährte Praktiken und formulieren ihre Anforderungen gegenüber den Kunden.

## Die Erwartungen der Stakeholder verstehen

Unternehmen sollten sich auch darum bemühen, die Erwartungen ihrer Stakeholder zu verstehen. Dazu gehören nationale und lokale Regierungen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen, Nicht-Regierungsorganisationen (NRO), Interessensvertretungen, Aktivistengruppen, Wissenschaftler und Experten, Gemeinschaftsinitiativen und nicht zuletzt die Lieferanten selbst.

Ein Unternehmen kann von den Eingaben seiner Kunden und Investoren durchaus profitieren. Ihre Anforderungen sind in der Regel die ausschlaggebenden Faktoren für den Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette. Erkenntnisse dieser Stakeholder können dabei helfen, Nachhaltigkeitsprogramme so zu gestalten, dass sie dem Unternehmen den größtmöglichen Nutzen bringt.

Indem Unternehmen ihre Stakeholder frühzeitig und regelmäßig in den Prozess der Programmentwicklung einbeziehen, können sie leichter die passenden Standards und Herangehensweisen für ein nachhaltiges Lieferketten-Management finden. So kennen manche Stakeholder verschiedene Verhaltenskodizes und Zertifizierungen für Lieferanten oder sind gar an deren Entwicklung beteiligt. Beispiele dafür sind der Kimberly-Prozess für Diamanten, die Forest-Stewardship-Council-Zertifizierung für Holz- und Papierprodukte sowie der für alle Branchen entwickelte SA8000-Standard für verantwortungsvolle Arbeitsbedingungen. Die Stakeholder können Ihnen helfen, die Glaubwürdigkeit der verschiedenen Möglichkeiten

zu bewerten und aufzeigen, welche davon für Ihr Unternehmen sinnvoll sind.

### Risiken und Chancen in Lieferketten.

Kunden und Mitarbeiter, Mitglieder von Aktivistengruppen, Nichtregierungsorganisationen und andere Stakeholder sind häufig die ersten, die soziale, wirtschaftliche oder ökologische Probleme in einer Lieferkette erkennen.

Unternehmen, die frühzeitig und regelmäßig den Kontakt zu ihren Stakeholdern suchen, können diese Probleme in Eigeninitiative und gemeinsam mit den Stakeholdern angehen und müssen nicht erst durch eine Kampagne von Aktivisten darauf gestoßen werden. Durch die frühzeitige Erkennung von Problemen in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern kann ein Unternehmen sich sogar positiv von seinen Wettbewerbern abheben. Einzelheiten zur Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholdern finden Sie in Kapitel 8.

---

*Beispiel:* Bei der Erarbeitung ihres Verhaltenskodizes beriet sich die australische Bank **Westpac** mit ihrem Beirat für Gemeinschaftsfragen (Community Consultative Council), ihren Lieferanten sowie verschiedenen Nichtregierungsorganisationen. Das Unternehmen berücksichtigte Rückmeldungen von Organisationen wie der Australischen Umweltstiftung (Australian Conservation Foundation), des Australischen Verbraucherverbandes (Australian Consumer's Association), des Australischen Rates für soziale Sicherheit (Australian Council of Social Security), der Gewerkschaft für den Finanzsektor (Finance Sector Union) sowie der Kommission für Menschenrechte und Chancengleichheit (Human Rights and Equal Opportunity Commission). Westpac ging den Hinweisen und Bedenken der Stakeholder nach. Darüber hinaus richtete das Unternehmen einen Ausschuss zur Überarbeitung der Unternehmensrichtlinien für nachhaltiges Lieferkettenmanagement (Sustainable Supply Chain Management Policy Review Committee) ein, in dem Standpunkte unternehmensinterner und -externer Stakeholder zum nachhaltigen Lieferketten-Management gehört und zur Verbesserung der Geschäftsprozesse genutzt werden.

## Die Bedeutung von Investoren und Kunden als Stakeholder in einer nachhaltigen Lieferkette

Kunden und Investoren erwarten immer häufiger, dass Unternehmen die Auswirkungen ihrer Lieferketten erkennen und damit bewusst umgehen.

Investoren wollen sicher sein, dass Unternehmen die wichtigsten Risiken in ihren Lieferketten kennen und minimieren. Außerdem wollen sie erfahren, wie Unternehmen mit nachhaltigen Lieferketten Werte schaffen.

Privat- und Firmenkunden ermutigen Unternehmen verstärkt dazu, ihre Lieferketten gezielter zu steuern. Dies gilt vor allem für Verbraucher, die nachhaltige Produkte wünschen. Firmenkunden nehmen Nachhaltigkeit als Kriterium in die Wahl Ihrer Zulieferer auf.



## Eine Vision entwickeln

Eine klare Vision und klare Ziele beim Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette werden Ihrer Strategie eine Richtung geben und dabei helfen, Ihre Selbstverpflichtung zu definieren. Eine Vision ist ein nützlicher Maßstab, wenn es darum geht, die Erfolge und die Schwachpunkte des Nachhaltigkeitsprogramms zu bewerten.

Entscheidend für den Programmerfolg ist, dass sich die Geschäftsleitung für die Entwicklung der unternehmerischen Vision und Ziele einsetzt. Um sich die Unterstützung der Führungskräfte zu sichern, müssen Entscheidungsträger und leitende Angestellte aller Unternehmensbereiche, die mit der Lieferkette zu tun haben, in die Entwicklung der Vision einbezogen und gehört werden. Die Verantwortlichen müssen sich Gedanken darüber machen, welche Rolle die Vertreter der betroffenen Abteilungen wie Einkauf, Produktion, Corporate Responsibility, Design, Marketing, Logistik, Qualitätssicherung, Compliance, Recht, Personal sowie Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz bei der Entwicklung und Umsetzung des Programms für Nachhaltigkeit in der Lieferkette spielen sollen. Auch bei kleinen Unternehmen ist es wichtig, dass die Geschäftsleitung die Vision einer nachhaltigen Lieferkette unterstützt.

Am Ende dieses Prozesses müssen eine Erklärung über die Vision und die Selbstverpflichtung stehen. Überlegen Sie bei der Formulierung der Erklärung, was das Unternehmen dazu motiviert, in nachhaltiges Lieferketten-Management zu investieren. Geht das Engagement des Unternehmens zurück auf

- Forderungen oder Bedenken von Kunden?
- Behauptungen von Nichtregierungsorganisationen und Aktivistengruppen über Praktiken in der Lieferkette des Unternehmens, die Ihre Marke und den Ruf des Unternehmens beschädigen?
- Anfragen von Investoren, die wissen wollen, wie Sie mit Risiken in der Lieferkette umgehen?
- Verstößen gegen Vorschriften und Standards, die Ihr Unternehmen an seiner Geschäftstätigkeit hindern?
- Kostensteigerungen, die auf eine steigende Nachfrage und ein begrenztes Angebot an natürlichen Ressourcen zurückzuführen sind?
- Druck von Wettbewerbern, die ebenfalls Programme zum Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette entwickeln?
- Die Unternehmenskultur, in der Nachhaltigkeit großgeschrieben wird, sowie entsprechende Leistungen?
- Ein geschäftliches Interesse an der Lösung übergeordneter ökologischer und gesellschaftlicher Probleme, um die Zukunft des Unternehmens langfristig zu sichern?

Außerdem müssen konkrete Ziele sowie potenzielle Hindernisse oder Risikoereignisse, die das Unternehmen am Erreichen seiner Ziele hindern können, bestimmt werden. Was hofft das Unternehmen mit seinem Nachhaltigkeitsprogramm zu erreichen? Welche langfristigen Ziele streben Sie an? Inwiefern unterstützt eine nachhaltige Lieferkette die Geschäftsstrategie des Unternehmens? Die Ziele können sehr unterschiedlich sein. Neben strategischen Zielen (zum Beispiel die Schaffung eines langfristigen Nutzens für das Unternehmen) und operativen Zielen (zum Beispiel Kostensenkung durch Verringerung von Energieverbrauch, Abfall und Ausschuss) kann es auch darum gehen, den Ruf des Unternehmens zu verbessern (um zum Beispiel einen Meinungswandel bei Stakeholdern herbeizuführen) oder alle geltenden Rechtsvorschriften lückenlos zu beachten (Compliance-Ziel).

Je nachdem, welche Gründe hinter dem Engagement des Unternehmens stehen und was es damit bezweckt, sollte aus der Erklärung über die Vision das langfristige Ziel des Nachhaltigkeitsprogramms hervorgehen. Die folgende Seite enthält beispielhaft zwei Erklärungen zur Vision eines Unternehmens. Diese kann sich im Laufe der Zeit ändern. Wenn Sie bestehende Probleme erkennen und erste Erfahrungen gesammelt haben, kann es notwendig sein, die Vision neu zu formulieren.

---

*Beispiel:* Der argentinische Lebensmittel- und Süßwarenhersteller **Grupo Arcor** erhielt zunehmend Anfragen von Kunden, Kreditinstituten, Behörden und Industrie- und Handelskammern zur Nachhaltigkeit und den Lieferketten des Unternehmens. Als Reaktion darauf rief das Unternehmen das Programm „Soziale Verantwortung von Lieferanten“ ins Leben und entwickelte eine Vision, um seine Strategie der unternehmerischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) auf die Lieferantenbeziehungen zu erweitern. Die Ziele des Programms sind im Einzelnen:

- Verpflichtung der Lieferanten auf die CSR-Praktiken des Unternehmens und Abschluss entsprechender Vertragsvereinbarungen
  - Gewährleistung gemeinsamer Mindeststandards zur Nachhaltigkeit in sämtlichen Produktions- und Verwaltungsprozessen des Unternehmens
  - Vergrößerung und Verbesserung der Lieferantengruppe von Grupo Arcor, wobei der Fokus auf der wirtschaftlichen Teilhabe benachteiligter Produzentengruppen liegt, die normalerweise vom Marktausgeschlossen sind.
- Das Programm verfolgt drei Hauptstrategien: Sensibilisierung und Schulung, Berücksichtigung der unternehmerischen Verantwortung bei der Lieferantenauswahl und verantwortungsvolle Einkaufsprojekte.



## Erklärungen über die Vision einer nachhaltigen Lieferkette

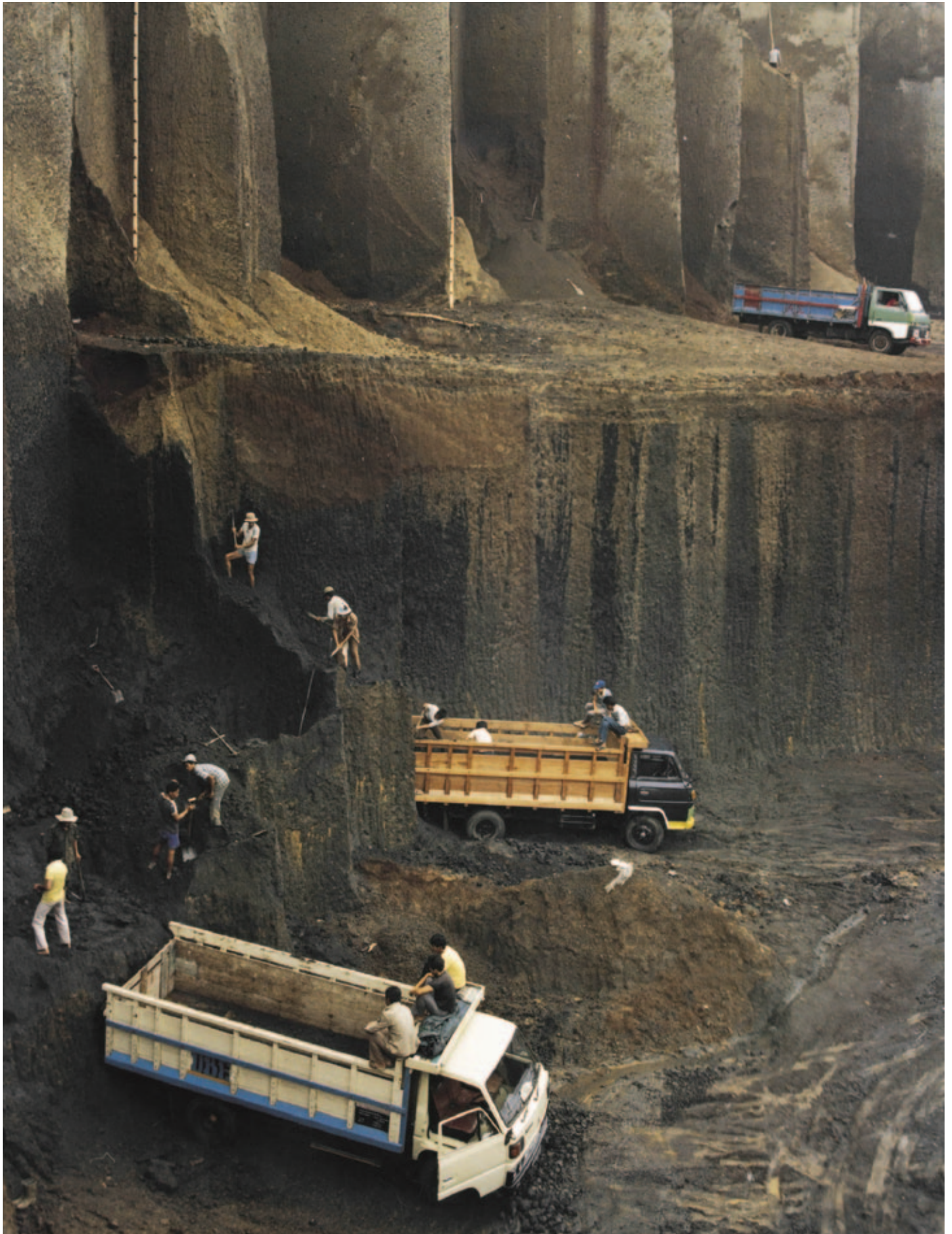
### **L'OREAL**

„Wir bekennen uns zum Aufbau dauerhafter, tragfähiger Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, die auf gegenseitigem Vertrauen und beiderseitigem Nutzen beruhen. Wir legen bei unserer Geschäftstätigkeit größten Wert auf Integrität: Wir achten die Gesetze der Länder, in denen wir tätig sind, und halten uns an die Praktiken guter Unternehmensführung... Wir berücksichtigen die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die natürliche Umgebung.. Wir verpflichten uns zur Achtung der Menschenrechte. Wir wollen der Ausbeutung von Kindern in der Arbeitswelt sowie der Zwangsarbeit ein Ende bereiten... Wir wählen aktiv und bevorzugen solche Geschäftspartner, die unsere Werte und unsere ethische Selbstverpflichtung teilen.“

### **NOKIA**

„Wir bemühen uns intensiv, Risiken frühzeitig zu erkennen und leben die Werte unseres Unternehmens. Wir arbeiten daran, die Führung des Unternehmens zu verbessern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern, und kümmern uns um die Umwelt und die Gesellschaften, in denen wir unsere Geschäfte tätigen. Wir erwarten auch von unseren Lieferanten, dass sie eine ethische Geschäftsstrategie verfolgen, ihre Fortschritte und Leistungen in diesem Bereich nachweisen und ihre eigenen Lieferanten entsprechend schulen und überwachen.

Wir wollen dafür sorgen, dass Ethik, Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie Arbeitsnormen keine besonderen Zusatzmerkmale bilden, sondern ein untrennbarer Bestandteil aller unserer Beschaffungsprozesse werden, zu denen die Lieferantenauswahl und die Weiterentwicklung der Lieferantenbeziehungen gehören.“



### 3. Erwartungen an die Nachhaltigkeit von Lieferketten formulieren

Wenn Sie eine klare Vorstellung von einer nachhaltigen Lieferkette entwickelt haben, besteht der nächste wichtige Schritt darin, die Nachhaltigkeitserwartungen in eindeutige Richtlinien zu gießen, an denen sich Lieferanten und Mitarbeiter orientieren können. Dabei sollte ein Unternehmen von seinen Lieferanten mindestens erwarten, dass sie die Rechtsvorschriften des jeweiligen Landes beachten und aus eigener Initiative heraus Vorkehrungen zur Vermeidung von sozialen und ökologischen Schäden ergreifen.<sup>3</sup>

#### Überblick über Verhaltenskodizes

Verhaltenskodizes sind wichtig, um Erwartungen und Anforderungen für Kunden und Lieferanten deutlich und überprüfbar zu machen. Der Verhaltenskodex ist eine gemeinsame Grundlage für Nachhaltigkeit, auf der die Einkäufer des Kundenunternehmens, die Lieferanten sowie andere Akteure fundierte Entscheidungen treffen können.

Für viele Unternehmen ist der Verhaltenskodex für Lieferanten eine natürliche Erweiterung ihrer Erklärungen über die Werte des Unternehmens. Deshalb dient er vor allem der Bekräftigung bereits bestehender Erwartungen und nicht so sehr der Formulierung neuer Anforderungen.

Bei der Erarbeitung eines Verhaltenskodexes ist es sinnvoll, verschiedene internationale Standards zu berücksichtigen und auf diese zu verweisen. Diese Standards sind unten aufgeführt.

#### Einen Verhaltenskodex übernehmen oder neu erarbeiten?

Die Prinzipien des Global Compact umfassen alle Bereiche, die ein Verhaltenskodex abdecken muss. Bei der in Kapitel 2 beschriebenen Prüfung der äußeren Rahmenbedingungen werden viele Unternehmen feststellen, dass andere Unternehmen ihrer Branche bereits gemeinsame Verhaltenskodizes entwickelt haben. Dadurch verringert sich die Zahl der von den Lieferanten zu beachtenden Kodizes. Außerdem lassen sich so effektiv gemeinsame Lieferantenprüfungen durchführen, und der Aufwand für die Erarbeitung eines Verhaltenskodexes ist für das einzelne Unternehmen geringer.

Allerdings besteht bei einem gemeinsamen Verhaltenskodex die Gefahr, dass dieser nicht

alle Bereiche des Global Compact abdeckt oder bestimmte Anforderungen Ihres Unternehmens nicht erfüllt. Daher ist zu überlegen, ob die Übernahme eines solchen gemeinsamen Verhaltenskodexes an Stelle oder als Ergänzung zu einem firmenspezifischen Verhaltenskodex von der Geschäftsleitung uneingeschränkt unterstützt wird. Wenn Sie zu dem Schluss gelangen, dass Ihr Unternehmen einen eigenen Verhaltenskodex erarbeiten muss, können gemeinsame Kodizes jedoch ein hilfreicher Ausgangspunkt sein.

Falls es für Ihre Branche keinen umfassenden gemeinsamen Verhaltenskodex gibt oder Ihr Unternehmen der Meinung ist, dass die vorhandenen Kodizes nicht zu Ihrer Lieferkette passen, können Sie auf bestimmte Grundsätze und Initiativen des Lieferketten-Managements Bezug nehmen.

Bei den sozialen Aspekten des Verhaltenskodexes sollten Sie auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) verweisen. Darin sind allgemeine Erwartungen im Zusammenhang mit Arbeit, Beschäftigung, sozialer Sicherheit, Sozialpolitik und Menschenrechten formuliert.

Welche Umweltthemen Priorität haben, hängt von der Branchenzugehörigkeit Ihres Unternehmens ab. Deshalb sind Dialog und Zusammenarbeit bei der Bestimmung der wichtigsten Themen für den Verhaltenskodex besonders wichtig. Inhalt, Wortlaut und Auslegung des Verhaltenskodexes müssen außerdem regelmäßig überprüft werden.



<sup>3</sup> „Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights“, Bericht des vom UN-Generalsekretär eingesetzten Sonderbeauftragten für Menschenrechte, transnationale Konzerne und andere Unternehmen, John Ruggie. 7. April 2008.

### Wichtige Schritte bei der Erarbeitung eines Verhaltenskodexes

1. Beraten Sie sich mit Stakeholdern, insbesondere Lieferanten.
2. Begründen Sie Ihre Erwartungen vor allem auf international anerkannte Verhaltensnormen und weniger auf selbst definierte Standards. So verhindern Sie, dass international geltendes Recht unterwandert wird und Zulieferer mit widersprüchlichen Erwartungen ihrer Auftraggeber konfrontiert werden.
3. Beraten Sie sich mit abteilungsübergreifenden Teams, insbesondere mit den Experten für Lieferantenmanagement.
4. Erwägen Sie, ob Sie von Ihren Lieferanten verlangen möchten, dass sie vergleichbare Erwartungen an ihre eigenen Lieferanten stellen.

*Beispiel:* Obwohl **Reed Elsevier** seine Produkte zunehmend online zur Verfügung stellt, machen Print-Publikationen nach wie vor einen großen Teil des Geschäftsvolumens aus, sodass das Unternehmen große Mengen Papier einkauft. Reed Elsevier stand vor der Herausforderung festzustellen, inwiefern das eingesetzte Papier nachhaltig produziert wurde.

2003 legte das Unternehmen das „Programm für sozial verantwortungsbewusste Lieferanten“

(Socially Responsible Supplier Programme) auf, um sicherzustellen, dass seine Lieferanten den gleichen ethischen Maßstäben genügen, die Reed Elsevier auch für das eigene Handeln anlegt. Eckpfeiler des Programms ist der Verhaltenskodex für Lieferanten, der die zehn Prinzipien des Global Compact einschließt. Reed Elsevier verlangt von seinen Lieferanten, dass sie den Verhaltenskodex unterzeichnen und gut sichtbar am Arbeitsplatz auslegen. Es hilft den Lieferanten entlang der eigenen Lieferkette, eine gute Praxis durchzusetzen, wenn sich Sub-Unternehmen schriftlich zur Einhaltung des Verhaltenskodexes verpflichten.

Reed Elsevier führt jährlich eine Umfrage unter Papierlieferanten durch, die über ihre Leistung in allen Aspekten des Verhaltenskodexes und den zehn Prinzipien berichten sollen. Dabei geht es nicht nur um zentrale Umweltthemen wie zum Beispiel Fabrikstandards, Holzzertifizierungen, Recycling, Bleichmittel und Verringerung des Ressourcenverbrauchs. Zusätzlich müssen die Lieferanten erklären, wie sie Kinder- und Zwangsarbeit sowie Diskriminierung am Arbeitsplatz verhindern und die Vereinigungsfreiheit fördern.

*Beispiel:* **Levi Strauss & Co.** war das erste multinationale Unternehmen, das weltweite Richtlinien für Beschaffung und Produktion herausgegeben hat. In diesen Richtlinien verpflichtet sich das

## THEMEN UND QUELLEN, DIE BEI DER AUSARBEITUNG UND ÜBERNAHME EINES VERHALTENSKODEXES FÜR LIEFERANTEN BEACHTET WERDEN SOLLTEN

AUSWAHL VON THEMENFELDERN, DIE DURCH DIE PRINZIPIEN DES GLOBAL COMPACT ABGEDECKT WERDEN:		MÖGLICHE QUELLEN
<p><b>Menschenrechte und Arbeitsnormen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zwangsarbeit</li> <li>2. Kinderarbeit</li> <li>3. Arbeitszeiten</li> <li>4. Löhne und Sozialleistungen</li> <li>5. Menschenwürdige Behandlung</li> <li>6. Diskriminierungsverbot</li> <li>7. Vereinigungs- und Tariffreiheit</li> <li>8. Arbeitsschutz</li> <li>9. Katastrophenbereitschaft</li> <li>10. Berufsbedingte Verletzungen und Krankheiten</li> <li>11. Brandschutz</li> <li>12. Arbeitshygiene</li> <li>13. Körperlich anspruchsvolle Arbeiten</li> <li>14. Schutzvorrichtungen an Maschinen</li> </ol>	<p><b>Umweltschutz</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Giftige Substanzen und Chemikalien</li> <li>16. Rohstoffnutzung</li> <li>17. Recyclingfähigkeit und Umgang mit Produkten am Ende ihrer Haltbarkeit</li> <li>18. Treibhausgasemissionen</li> <li>19. Energieverbrauch</li> <li>20. Umgang mit Wasser und Abwasserbehandlung</li> <li>21. Luftverschmutzung</li> <li>22. Biodiversität</li> </ol>	<p><i>Global Compact der Vereinten Nationen**</i>  <i>Allgemeine Erklärung der Menschenrechte</i>  <i>„Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights“</i>  <i>Internationale Arbeitsnormen der ILO</i>  <i>ILO Code of Practice in Safety and Health</i>  <i>OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen</i>  <i>Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung</i>  <i>UN-Konvention gegen Korruption</i>  <i>ISO 14001</i>  <i>SA 8000</i>  <i>OHSAS 18001</i></p>
	<p><b>Korruptionsbekämpfung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>23. Interessenkonflikte</li> <li>24. Geschenke, Bewirtungen und Einladungen</li> <li>25. Schmier- und Bestechungsgelder</li> <li>26. Buchhaltung und Geschäftsunterlagen</li> <li>27. Schutz von Informationen</li> <li>28. Meldung von Verstößen</li> </ol>	

\*\* Ausführliche Hinweise zur Bekämpfung von Korruption in der Lieferkette sowie Musterformulierungen für einen Verhaltenskodex finden Sie in der Global-Compact-Publikation „Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers“.



Unternehmen, in allen Ländern, in denen es tätig ist, verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken anzuwenden. Die Richtlinien bestehen aus zwei Teilen: (1) Richtlinien zur Länderbewertung, in denen Hinweise zur Risikobewertung im Zusammenhang mit Geschäften in bestimmten Ländern gegeben werden, und (2) Bedingungen, um Geschäftspartner zu finden, die mit den Werten des Unternehmens vereinbare Arbeitsnormen und Geschäftspraktiken anwenden.

---

Die **Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC)** – ein Industrieverband, in dem sich mehr als 40 führende Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologien zusammengeschlossen haben – hat einen gemeinsamen Verhaltenskodex für Lieferanten herausgegeben, in dem die Unternehmen ihre Erwartungshaltung als Kunden gemeinsam formulieren. Dadurch können die Bedingungen in der Lieferkette einheitlich überwacht werden, sowohl für Lieferanten, als auch für Kunden. So können sich beide Seiten auf sich wandelnde soziale und ökologische Bedingungen konzentrieren. Jedes Mitgliedsunternehmen der EICC hat sich dazu verpflichtet, den Verhaltenskodex zu übernehmen und in seiner Lieferkette einzuführen.

---

**Das Global Social Compliance Programme** ist eine weltweite, branchenübergreifende Plattform, die eine Vereinheitlichung der verschiedenen Kodizes und Strategien für den Aufbau nachhaltiger Lieferketten anstrebt.

### Anwendung des Verhaltenskodexes

Damit Ihr Unternehmen seine Ziele für eine nachhaltige Lieferkette auch erreicht, sollten alle Erwartungen, die die firmeninternen und externen Akteure an das Nachhaltigkeitsprogramm haben, im Verhaltenskodex niedergelegt werden. Er dient als Grundlage für Maßnahmen und Verbindlichkeiten mit Lieferanten und anderen Stakeholdern. Ein neuer Verhaltenskodex muss im gesamten Unternehmen bekannt gemacht werden, damit die Mitarbeiter ein Bewusstsein für die darin beschriebenen Normen entwickeln. Die Experten für Lieferketten-Management müssen sich mit dem Inhalt des Verhaltenskodex vertraut machen, um ihn gegenüber bestehenden und neuen Lieferanten zu kommunizieren und zu erklären, wie das Unternehmen den Kodex gemeinsam mit seinen Lieferanten einhalten und kontinuierlich verbessern will. Zu den denkbaren Mechanismen gehören interne Websites, wiederholte Schulungen – insbesondere für neue Mitarbeiter – sowie regelmäßige Mitteilungen der Geschäftsleitung, in denen die Bedeutung des Verhaltenskodexes hervorgehoben wird. Je nach Größe und Komplexität der

Unternehmensstruktur kann es auch sinnvoll sein, interne Vorschriften und Verfahren festzulegen, in denen erklärt wird, wie die Mitarbeiter den Verhaltenskodex umzusetzen haben.

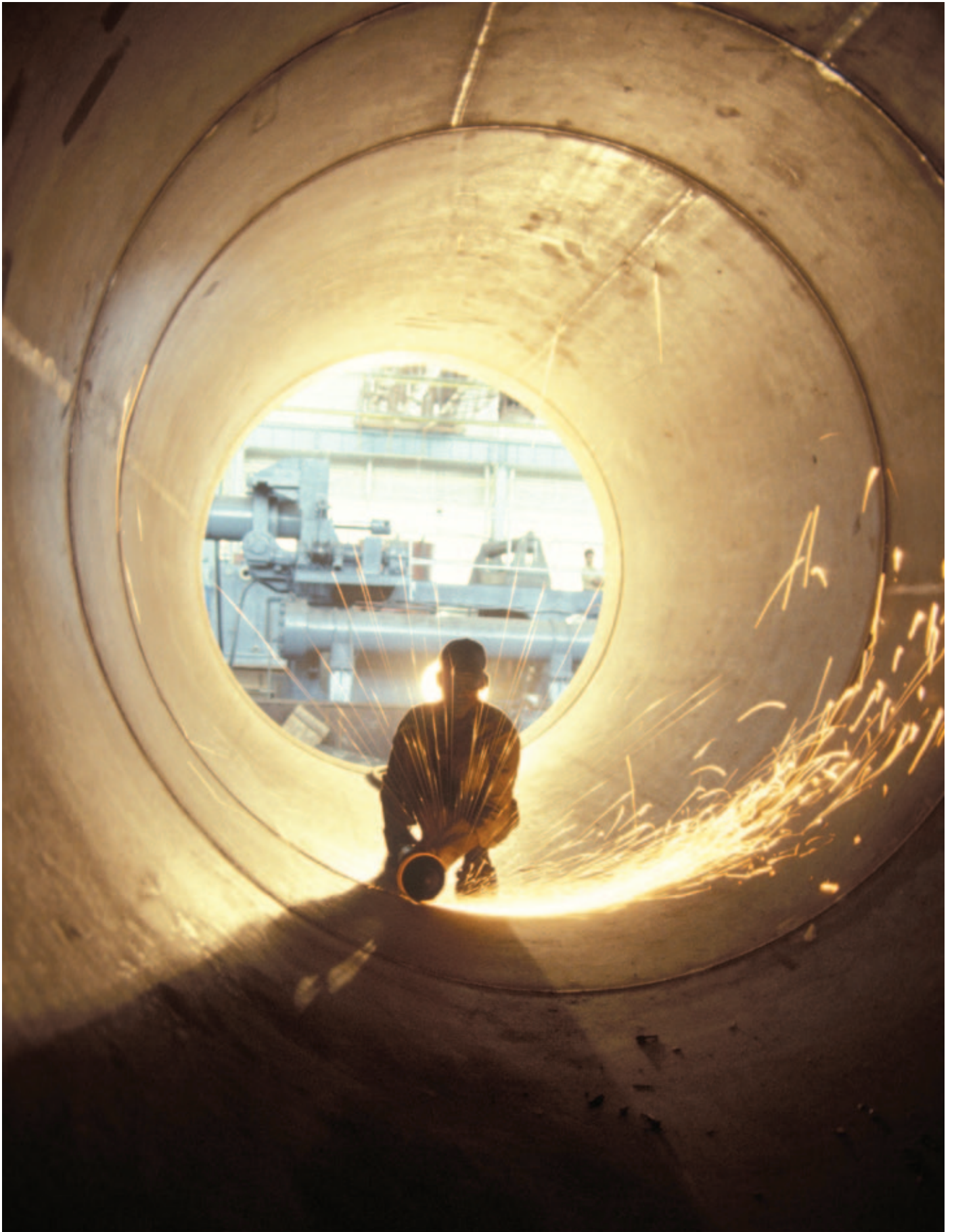
Viele Unternehmen nutzen mehrere Instrumente, um den Verhaltenskodex bei den Zulieferern bekannt zu machen, zum Beispiel:

- **durch eine gesonderte Mitteilung.** Diese Vorgehensweise ist meistens dann wirkungsvoll, wenn die Mitteilung vom Top-Management Ihres Unternehmens – Vorstand, Geschäftsführung oder Chef-Einkäufer – ausgeht.
- **durch Einbeziehung des Verhaltenskodexes beim Erstkontakt mit Lieferanten.** Viele Unternehmen machen den Verhaltenskodex zu Beginn einer neuen Lieferantenbeziehung bekannt und veröffentlichen ihn auf ihrer Website bzw. legen ihn ihrer Aufforderung zur Angebotsabgabe bei. Dadurch wird dem potenziellen Lieferanten bewusst gemacht, dass der Aspekt der Nachhaltigkeit in der künftigen Beziehung zu Ihrem Unternehmen eine wichtige Rolle spielen wird.
- **durch Einbindung des Verhaltenskodexes in die Lieferverträge.** Viele Unternehmen entscheiden sich auch dafür, den Verhaltenskodex in ihre Lieferantenverträge oder Bestellformulare einzubinden und verlangen von ihren Lieferanten, dass sie sich vertraglich zur Erfüllung der im Verhaltenskodex niedergelegten Anforderungen verpflichten.
- **durch Besprechung des Verhaltenskodexes bei regelmäßigen Sitzungen.** Wenn Sie den Verhaltenskodex bei einer Besprechung mit einem langjährigen Lieferanten im Beisein eines Experten für Lieferketten-Management einführen, wird deutlich, wie eng die Lieferantenbeziehung mit der Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen verknüpft ist. Es kann auch sinnvoll sein, bei einer solchen Besprechung einen Nachhaltigkeitsbeauftragten hinzuzuziehen, wenn dieser künftig bei der Einbeziehung und Beurteilung des Lieferanten mit dessen Vertretern zu tun hat.

---

*Beispiel:* Der weltweit tätige Telekommunikationsdienstleister **Telenor** aus Norwegen führt seinen Verhaltenskodex bei seinen Lieferanten ein, indem er mit ihnen eine Vereinbarung über verantwortungsvolles Wirtschaften schließt. In diesen Vereinbarungen verpflichten sich die Lieferanten nicht nur zur Einhaltung des Verhaltenskodexes, sondern akzeptieren auch entsprechende Prüfungen sowie Strafen für den Fall der Nichteinhaltung. Außerdem verlangt Telenor von seinen Lieferanten, den Verhaltenskodex an die eigenen Lieferanten weiterzugeben, und behält sich das Recht vor, die Akteure auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette zu überprüfen.





## 4. Den Umfang des Programms festlegen

Der nächste Schritt besteht darin, den Umfang des Nachhaltigkeitsprogramms für die Lieferkette festzulegen. Häufig fühlen sich Unternehmen, die gerade erst damit begonnen haben, ihre Lieferkette nachhaltig zu gestalten, dazu verpflichtet, alle Wertschöpfungsstufen einzubeziehen. Dies ist jedoch unrealistisch angesichts der Größe und Komplexität vieler Lieferketten und der Ressourcen, die notwendig sind, um die Lieferketten nachhaltig zu gestalten.

Deshalb konzentrieren sich viele Unternehmen auf ihre „wichtigsten“ oder „strategischen“ Lieferanten, bei denen es sich meistens um direkte Zulieferer handelt, mit denen Unternehmen große Umsätze abwickeln, und / oder die sie als besonders wichtig für die eigene Produktion ansehen.

Es mag besondere Stellen in der Lieferkette geben – auch wenn sie einige Stufen vom eigenen Geschäft entfernt sind – bei denen dringender Handlungsbedarf besteht, weil von ihnen ein hohes Risiko ausgeht. So achten immer mehr Elektronikunternehmen darauf, wie es in den Regionen, aus denen sie ihre Rohstoffe beziehen, um soziale Konflikte und die Menschenrechte bestellt ist.

Bei der Festlegung des Programmumfangs stellt sich die Frage, welche Zulieferer Sie in welchem Umfang in Ihr Nachhaltigkeitsprogramm einbeziehen wollen. Dabei ist zu

berücksichtigen, dass sich die Grenzen des Nachhaltigkeitsprogramms meist im Laufe der Zeit ändern, weil das Unternehmen nach und nach mehr Kompetenz aufbaut und dadurch in der Lage ist, seine Lieferketten effektiver zu steuern.

---

*Beispiel:* Die **Ford Motor Company** hat es sich zur Aufgabe gemacht in der Produktion von Roheisen, das für die Herstellung von Stahl benötigt wird, gegen Zwangsarbeit vorzugehen, auch wenn sich die entsprechenden Zulieferer in der Wertschöpfungskette sechs oder sieben Stufen vom Unternehmen entfernt angesiedelt sind.

---

Die **Telenor Group** schloss bei der Entwicklung des Programms für ein verantwortungsbewusstes Lieferketten-Management zunächst keine Stufe der Lieferkette aus. Telenor verstand unter „Zulieferern“ alle Vertragspartner, ausgenommen seine Kunden. Bei der Bestimmung des Programmumfangs auf operativer Ebene bewertet das Unternehmen die in der Lieferkette bestehenden Risiken und priorisiert dementsprechend praktische Maßnahmen.

### NICHT NUR DIE BEZIEHUNGEN ZU DEN DIREKTLIEFERANTEN SIND WICHTIG

Unterdienstleister sind Firmen, die Ihre Lieferanten beliefern. Das sind alle Unternehmen, von denen Sie nichts direkt beziehen, die jedoch Vorprodukte und -leistungen für Ihre Produkte und Dienstleistungen liefern.

So sind beispielsweise Bergbauunternehmen Unterdienstleister für die IT-Branche, weil sie die Metalle für die Herstellung elektronischer Bauteile liefern. Computerhersteller wiederum sind Unterdienstleister von Finanzdienstleistern, weil sie die Server an IT-Unternehmen liefern, die Rechenzentren der Finanzdienstleister betreiben.

Vielen Unternehmen fällt es schwer zu entscheiden, ob und welche Unterdienstleister sie in ihrem Lieferkettenprogramm berücksichtigen sollen, weil sie keinen direkten Kontakt zu den betreffenden Firmen pflegen und daher meinen, keinen Einfluss auf sie zu haben.

Doch viele Unternehmen und Branchen haben erkannt, dass bei den Unterdienstleistern die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsprogrammen bestehen. Wir empfehlen Ihnen daher, Ihre Lieferkette genau zu analysieren und festzustellen, auf welcher Stufe Nachhaltigkeitsprobleme am ehesten auftreten. Dann können Sie bewerten, wie stark sich ein Problem auf Ihr Unternehmen und auch auf die Gesellschaft auswirken kann, und entscheiden, ob und wie Sie damit in Ihrem Nachhaltigkeitsprogramm umgehen.



### Beispiele für Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette eines Lebensmittelherstellers\*

**Kinderarbeit:**

Vorwürfe von Kinderarbeit in landwirtschaftlichen Betrieben der Lieferkette tauchen auf.

**Arbeitszeiten und Löhne:**

Die Arbeiter in Lebensmittelfabriken streiken wegen zu geringer Löhne und unbezahlter Überstunden.

**Korruption:**

Die Geschäftsleitung eines Lieferanten veruntreut Umsatzerlöse und andere Gelder.

**Nahrungsmittelsicherheit:**

In Lebensmittelfabriken werden die Maschinen nicht ordnungsgemäß gereinigt, wodurch unbeabsichtigt potenziell schädliche Stoffe in die Produkte geraten.

**Indigene Bevölkerung:**

Land, das indigene Völker als heilig ansehen oder das in anderer Weise für ihr Leben grundlegend wichtig ist, wird landwirtschaftlich genutzt.

**Umweltverschmutzung:**

In Lebensmittelfabriken werden Abwässer nicht ordnungsgemäß behandelt und die örtlichen Rechtsvorschriften nicht eingehalten.

\* Diese Liste enthält nur einige Beispiele und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

### Die Lieferkette abbilden

Um den Umfang für das Nachhaltigkeitsmanagement in Ihrer Lieferkette sinnvoll festzulegen, müssen Sie Ihre Lieferkette zunächst definieren. Eine Abbildung der Lieferkette hilft, die wichtigsten Aktivitäten von Organisationen und Menschen aufzuspüren, die vom Rohstoff bis zur Vermarktung an der Entstehung eines Produkts oder einer Dienstleistung beteiligt sind. Unten sehen Sie den schematischen Aufbau einer Produktlieferkette.

Natürlich kann die Lieferkette für ein Produkt oder eine Dienstleistungen deutlich von dieser allgemeinen Darstellung abweichen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, Lieferketten für einzelne Produkt- oder Leistungsgruppen abzubilden. Dienstleistungsunternehmen, zum Beispiel aus den Bereichen Gastronomie oder Transport, müssen zunächst die verschiedenen Schritte der Leistungserstellung analysieren und sich dann auf die wichtigsten Mittel (in der Transportbranche sind das zum Beispiel Schiffe) und Produkte konzentrieren, auf die sich die Leistungserstellung stützt (zum Beispiel Lebensmittel in der Gastronomie).

Es empfiehlt sich, zu Beginn den Fokus auf die wichtigsten Produkt- und Leistungsgruppen zu legen. Sie lassen sich anhand der Einkaufsverträge, der Kosten für verkaufte Erzeugnisse oder anderer Informationen aus erster Hand ermitteln. Beispielsweise sind die wichtigsten Vermögenswerte einer Autovermietung die Fahrzeugflotte und das Computersystem zur

Verwaltung der Buchungen. Deshalb ist es sinnvoll, diese beiden Kategorien abzubilden.

**So bilden Sie Ihre Lieferkette ab:**

- **Bilden Sie Ihre wichtigsten Produkt- und Leistungsgruppen ab.** Ermitteln Sie dazu, für welche Produkte die höchsten Beschaffungskosten anfallen und welche Produkte für den Geschäftsbetrieb am wichtigsten sind.
- **Verfolgen Sie anschließend den Materialfluss und die Informationen zu jedem dieser Produkt- und Leistungsgruppen.** Beschränken Sie sich dabei nicht auf Ihre Direktlieferanten, sondern verfolgen Sie die Herkunft der Eingangsstoffe bis zu den ursprünglichen Lieferanten zurück. Verlassen Sie sich nicht auf Annahmen, sondern gehen Sie den Lieferantenbeziehungen und Transaktionen auf den Grund. Manchmal spielen Makler oder Großhändler eine wichtige Rolle.
- **Sammeln Sie für jede Stufe der Lieferkette Informationen zu den Themen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt und Korruption.**
- **Wo bestehen Risiken und Chancen?** Es kann sehr hilfreich sein, mit Wettbewerbern, Lieferanten, Branchen- und zivilgesellschaftlichen Organisationen, Aktivistengruppen sowie Behördenvertretern zu sprechen, um herauszufinden, wo Probleme vorliegen.

### SCHEMATISCHER AUFBAU EINER LIEFERKETTE AUS SICHT EINES EINZELHANDELSUNTERNEHMENS



„Wir leben in einer Welt, die sich ihrer begrenzten Ressourcen immer stärker bewusst wird. Wir müssen im Rahmen unserer Möglichkeiten leben und nicht auf Kosten künftiger Generationen. Wenn wir uns eine nachhaltige Zukunft wünschen, müssen wir unsere Lieferketten bereits heute nachhaltig gestalten. Ich bin davon überzeugt, dass mehr Nachhaltigkeit in der Lieferkette die Risiken verringert und allen Unternehmen und Stakeholdern nützt.“

– Kris Gopalakrishnan, CEO und Mitgründer von Infosys

## Die Lieferkette segmentieren

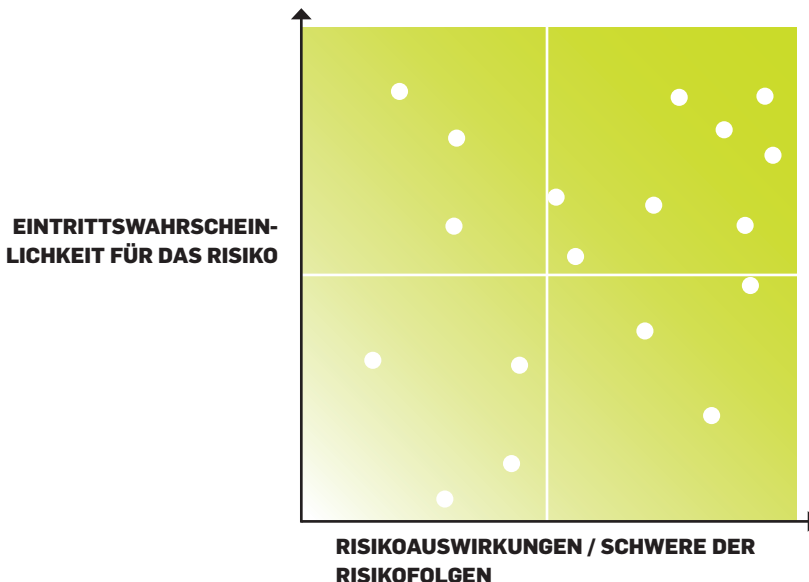
Sobald Sie sich ein klares Bild vom Aufbau und von der Funktionsweise der Lieferkette Ihres Unternehmens gemacht haben, können Sie beginnen, Ihre Lieferanten in Segmente aufzuteilen, um festzulegen, wie Sie Ihre Ressourcen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit am besten einsetzen.

Segmentierung ermöglicht Unternehmen, sich auf die wichtigsten Lieferanten zu konzentrieren und eine Balance zu schaffen zwischen Risiken, die behoben werden, um negative Auswirkungen auf das Unternehmen und die Gesellschaft zu vermeiden, und Restrisiken, die immer bestehen bleiben werden.

Bei der Segmentierung der Lieferanten sind unter anderem diese Kriterien zu berücksichtigen:

- **Risiken für die Gesellschaft:** Wo liegen die größten Risiken in der Lieferkette im Hinblick auf Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt und Ethik?
- **Risiken für das Unternehmen:** Welche Risiken in der Lieferkette könnten die Geschäftstätigkeit des Unternehmens beeinträchtigen und stehen den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens entgegen?
- **Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung:** Inwiefern besteht die Gefahr, dass durch die Einführung eines Verhaltenskodexes sowie von Überwachungs- und Prüfanforderungen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus der Lieferkette ausgeschlossen werden?

## LIEFERKETTE ABBILDUNG VON NACHHALTIGKEITSRISIKEN



Die Risiken für das Unternehmen und für die Gesellschaft werden beeinflusst durch:

- **Einkaufsvolumina:** Von welchen Lieferanten bezieht Ihr Unternehmen im Verhältnis zum Umsatz direkt oder indirekt die meisten Vorprodukte / Vorleistungen, sodass es auf diese Lieferanten möglicherweise Einfluss nehmen kann?
- **Land:** In welchen Ländern sind Ihre Lieferanten tätig, und welche davon gelten auf Grund schwacher gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Rahmenbedingungen oder wegen grassierender Korruption als besonders risikobehaftet?
- **Lieferantentyp:** Welche Lieferanten, einschließlich der Lieferanten für Produkte und für Fertigungsprozesse, sind für die Betriebstätigkeit Ihres Unternehmens am wichtigsten?
- **Wertschöpfungsstufe:** Welche Lieferanten beliefern Ihr Unternehmen direkt, welche sind Unterlieferanten?
- **Art des Geschäfts:** Trägt das Geschäft zu mehr oder zu weniger Transparenz und Verantwortlichkeit in der Lieferkette bei? Beispielsweise können Leiharbeit, Zwischenhändler, Makler und Vermittler dazu beitragen, dass das Unternehmen bestimmte Informationen nicht bekommt, sich der herrschenden Bedingungen nicht bewusst wird und weniger Einfluss auf die Lieferkette nehmen kann.

Abbildung von Risiken in der Lieferkette in zwei Schritten:

1. **Identifying Risk Events.** Vorkommnisse wie Unterbezahlung der Arbeitnehmer in einem Werk der Lieferkette können die Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens beeinträchtigen. Sie müssen die auf Grund interner oder externer Faktoren herrschenden Verhältnisse kennen. Selbst wenn sie nicht gegen geltendes Recht verstoßen, können sie doch Ihrer Vision von einer nachhaltigen Lieferkette und Ihren Geschäftszielen entgegenstehen. Diese Risiken können die Fortsetzung des Betriebs, Anforderungen von Regulierungsbehörden, den Ruf, die Marktakzeptanz des Unternehmens oder Kundenanforderungen betreffen. Externe Stakeholder können ebenfalls Risiken in Bezug auf Gesellschaft, Umwelt, Wirtschaft und Unternehmensführung erkennen, die Sie im Hinblick auf mögliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens bewerten sollten.
2. **Die Wahrscheinlichkeit und das Gewicht von Risiken beurteilen.** Riskante Ereignisse sollten analysiert werden, um einschätzen zu können, wie wahrscheinlich und schwerwiegend sie sind. Das Ergebnis dieser Analyse

entscheidet darüber, wie im Rahmen des Nachhaltigkeitsprogramms mit den betreffenden Risiken umzugehen ist.

Viele Unternehmen stellen die bestehenden Risiken in einer Matrix dar, in der auf der Y-Achse die „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und auf der X-Achse die „Risikoauswirkungen / Schwere der Risikofolgen“ eingetragen werden. Auch andere Dimensionen und Einflussfaktoren zur Risikobewertung können herangezogen werden. Stakeholder haben vielleicht eine andere Risikowahrnehmung, die Unternehmen bei der Entscheidung über Prioritäten möglicherweise berücksichtigen wollen.

Um die Lieferkette auf Grundlage dieser Analyse sinnvoll zu gliedern, müssen die Risiken zu den Lieferantentypen in Beziehung gesetzt werden. So könnte ein IT-Unternehmen zu dem Schluss kommen, dass der Zugang zu Rohstoffen das größte Risiko ist, weil es bei der Herstellung seiner Produkte davon abhängig ist. Das IT-Unternehmen würde daher den Fokus seines Nachhaltigkeitsprogramms auf die Basis der Lieferkette – die Rohstoffbeschaffung – legen. Bei einem Pharmaunternehmen wiederum könnte der Transport der Arzneimittel das größte Risiko sein, weil dabei die Sicherheit der Medikamente und somit letztlich der Patienten auf dem Spiel stehen. Pharmaunternehmen würden daher vor allem mit ihren Logistikpartnern an der Behebung von Problemen in den Bereichen Geschäftsethik, Arbeitsnormen und Betriebskontinuität arbeiten. Einige Risiken, wie beispielsweise Treibhausgasemissionen, Verpackungsabfälle und Umweltmanagement in Transport und Logistik, bestehen in vielen Branchen und müssen je nach Umfang möglicherweise unterschiedlich angegangen werden.

*Beispiele:* Bei seiner Lieferantenanalyse fand der mexikanische Baustoffhersteller **CEMEX** heraus, dass 80 % der Beschaffungskosten des Unternehmens auf 20 % der Lieferanten entfallen. Angesichts des großen Gesamtumfangs der Lieferkette und einer realistischen Einschätzung seiner Einflussmöglichkeiten gelangte CEMEX zu dem Schluss, dass es die Nachhaltigkeit am effektivsten bei diesen 20 % der Lieferanten bewirken kann.

Das luxemburgische Bergbauunternehmen **ArcelorMittal** bezieht Rohstoffe, zum Beispiel Eisenerz, und hochwertige Produkte und Dienstleistungen im Wert von 50 Milliarden US-Dollar aus seiner Lieferkette. Anhand von Dokumenten und Informationen, die von internen Experten, Nutzern und den für die Produktkategorien zuständigen Einkäufern zusammengetragen wurden, ermittelte der Konzern die wichtigsten, mit jeder Kategorie der Lieferkette verbundenen Risiken und Chancen. Die Verantwortlichen kamen zu dem Schluss, dass sich die Risikoschwerpunkte am besten mit einer ebenso effektiven wie einfachen Methode ermitteln lassen, die zudem auf die zentrale Risikomanagementstrategie des Unternehmens abgestimmt ist. Man entschied sich für eine 2 x 2-Matrix (Risikoauswirkungen x Eintrittswahrscheinlichkeit) und führte für jede Beschaffungskategorie Workshops mit Teilnehmern aus den großen internen Arbeitsgruppen durch, um zu ermitteln, welche Herausforderungen und Chancen in jeder Kategorie bestehen. Dieser Prozess muss regelmäßig wiederholt werden, um die Risikodarstellung laufend zu aktualisieren.



*Beispiel:* Der indische Industriekonzern **Mahindra & Mahindra Limited** hat ein Programm erstellt, um Wissen und best practices mit seinen Lieferanten gemeinsam zu nutzen, und so in der gesamten Lieferkette Probleme in den Bereichen Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz zu beheben. Zu diesem Zweck wurden alle Lieferanten detailliert befragt. Daraufhin wurden die aktuellen Ist-Prozesse in der Lieferkette und der Umfang der Umweltprobleme (zum Beispiel Auswirkungen einer unverantwortlichen Abfallentsorgung) ermittelt. Anschließend wurden die Lieferanten wie folgt kategorisiert:

- A.** Lieferanten mit riskanten Prozessen und gefährlichen Betriebsabläufen ohne EMS- / OHSAS-Zertifizierung
- B.** Lieferanten mit riskanten Prozessen und / oder gefährlichen Betriebsabläufen mit EMS- / OHSAS-Zertifizierung
- C.** Lieferanten mit nicht riskanten Prozessen und / oder ungefährlichen Betriebsabläufen ohne EMS- / OHSAS-Zertifizierung
- D.** Lieferanten mit nicht riskanten Prozessen und / oder ungefährlichen Betriebsabläufen mit EMS- / OHSAS-Zertifizierung

Das Unternehmen beschloss, sich im Rahmen seines Nachhaltigkeitsprogramms auf die Lieferanten der Kategorien A und B zu konzentrieren.

*Beispiel:* Das japanische Technologie- und Hardware-Unternehmen **Epson** unterteilt seine Lieferanten in fünf Überwachungsstufen. Die Zuordnung hängt davon ab, wie stark sich die Lieferantentätigkeit auf die CSR-Initiativen und die Produktion von Epson auswirken.

## ■ ÜBERWACHUNGSTUFEN

Überwachungsstufe	Beschreibung
<b>STUFE 1</b>	Geringe Auswirkungen auf CSR und Compliance, keine Auswirkungen auf die Produktion
<b>STUFE 2</b>	Mittelschwere Auswirkungen auf CSR und Compliance, keine Auswirkungen auf die Produktion
<b>STUFE 3</b>	Mittelschwere Auswirkungen auf CSR und Compliance, indirekte Auswirkungen auf die Produktion
<b>STUFE 4</b>	Mittelschwere Auswirkungen auf CSR und Compliance, direkte Auswirkungen auf die Produktion; es steht ein alternativer Lieferant zur Verfügung
<b>STUFE 5</b>	Mittelschwere Auswirkungen auf CSR und Compliance, direkte Auswirkungen auf die Produktion; es steht kein alternativer Lieferant zur Verfügung; größere Probleme bei der Aufrechterhaltung der Produktion









## 5. Die Lieferanten einbeziehen

Das Ziel bei der Einbeziehung der Lieferanten ist letztlich, eine gemeinsame Haltung zu Nachhaltigkeitsfragen zu erreichen, die Lieferanten bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer eigenen Nachhaltigkeitsvision und -strategie zu unterstützen und gemeinsame Anliegen mit ihnen zu bearbeiten.

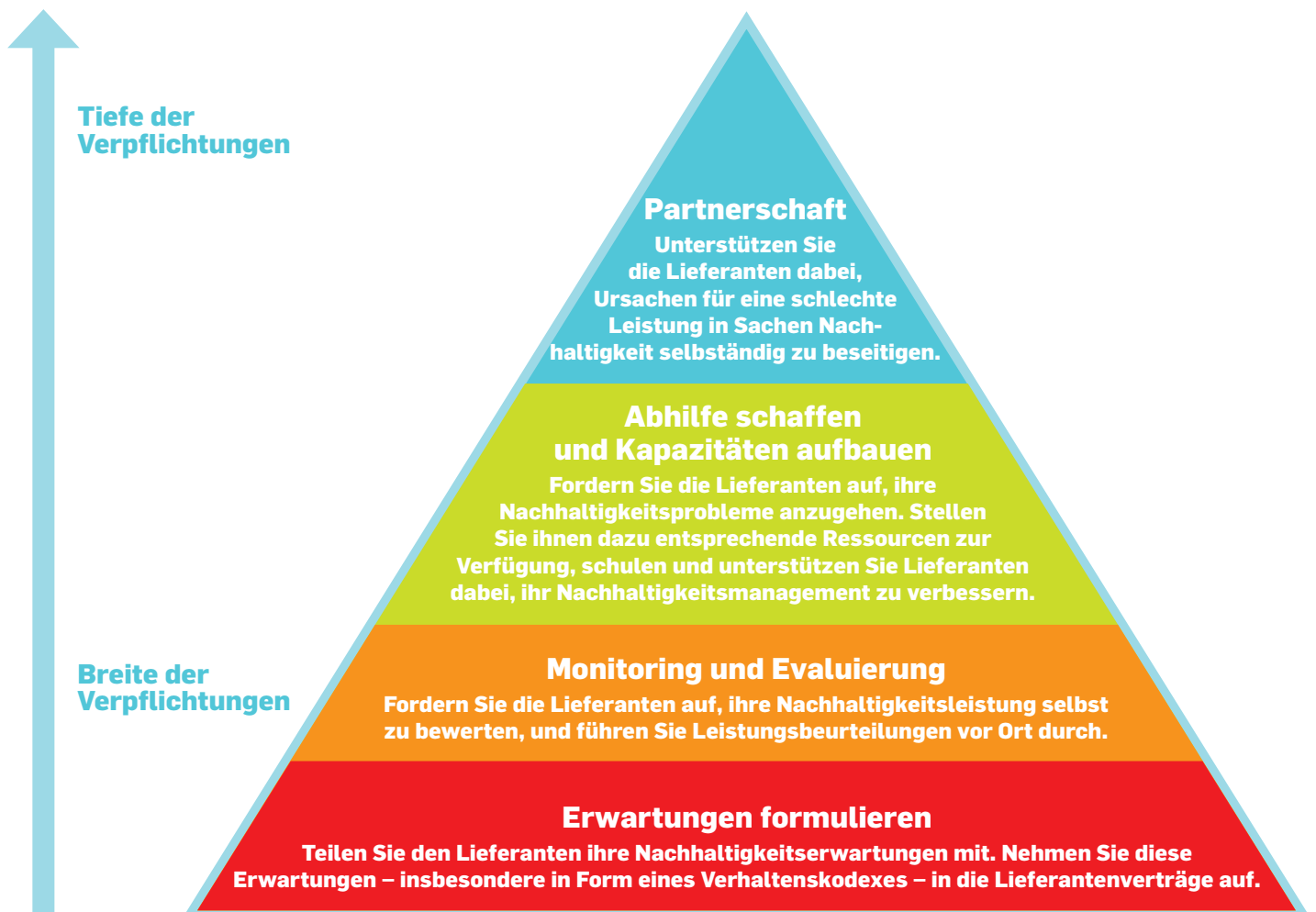
Es gibt viele verschiedene Ebenen, an denen ein Unternehmen ansetzen kann, um Nachhaltigkeit in seiner Lieferkette zu verbessern. Bei den in diesem Kapitel beschriebenen Mechanismen geht es darum, Lieferanten zu sensibilisieren und zu ermutigen, Nachhaltigkeit in ihr Geschäft zu integrieren, indem sie

Erwartungen formulieren, laufende Kontrollen durchführen und partnerschaftlich bei der Bewältigung von Hürden auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit zusammenarbeiten.

Die Abbildung unten zeigt, welche Instrumente Unternehmen aus verschiedenen Branchen einsetzen, um die Lieferanten auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu verpflichten. Jedes Instrument dient einem bestimmten Zweck. Deshalb ist es wichtig, in einem strategischen Prozess zu entscheiden, welches Instrument in welchem Umfang zum Einsatz kommt.



### INSTRUMENTE ZUR VERPFLICHTUNG VON LIEFERANTEN ZU NACHHALTIGKEITSZIELEN<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Quelle: Business for Social Responsibility

### Kommunikationskanäle auswählen

Der erste Schritt zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette ist, Ihre Erwartungen mitzuteilen. Viele Unternehmen nutzen dazu ihren Verhaltenskodex (siehe Kapitel 3).

Darüber hinaus gibt es jedoch noch zwei andere Kommunikationswege:

#### VORHANDENE KOMMUNIKATIONSWEGE NUTZEN

Jedes Unternehmen besitzt Verfahren oder Methoden, um mit seinen Lieferanten zu kommunizieren. Dabei kann es sich um sehr einfache oder auch sehr komplexe Kommunikationsmittel handeln. Häufig übernehmen Fachleute für das Lieferantenmanagement die Kommunikation. Meistens geht es dabei um die geschäftlichen Aspekte der Lieferantenbeziehung.

Sie sollten sich überlegen, wie Sie Ihre Nachhaltigkeitserwartungen regelmäßig in diese Kommunikation einfließen lassen, Ihre Kernbotschaften mitteilen und Ihren Lieferanten die Möglichkeit für Rückmeldungen geben. Auf diese Weise entsteht zwischen Ihrem Unternehmen und Ihren Lieferanten eine gemeinsame Haltung in Fragen der Nachhaltigkeit. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass ein echter Dialog entsteht, in dem Lieferanten auf Beschränkungen oder Probleme hinweisen können, die durch Anforderungen Ihres Unternehmens entstehen (zum Beispiel zu kurze Vorlaufzeiten oder zahlreiche Änderungen von Auftragspezifikationen). Wenn Sie die richtigen Partner an einen Tisch bringen, haben Sie bessere Chancen auf Lösungen, die sowohl die geschäftlichen als auch die Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen.

#### NACHHALTIGKEIT IN LIEFERANTENFOREN ANSPRECHEN

Wenn Sie sich in Lieferantenforen zu Wort melden und die in Ihrer Branche bestehenden

Nachhaltigkeitserwartungen ansprechen, werden Sie wahrscheinlich Firmen finden, die die gleichen Anliegen und Schwerpunkte haben wie Sie. In diesen Gesprächen, an denen sich außer Lieferanten auch Wettbewerber, Partner, politische Entscheider und zahlreiche andere Stakeholder beteiligen, können Sie Prioritäten und Erwartungen Ihres Unternehmens kommunizieren und erfahren, wie andere Firmen an die Nachhaltigkeitsproblematik herangehen. Diese Foren bieten eine hervorragende Möglichkeit, Rückmeldung zum Nachhaltigkeitsprogramm des eigenen Unternehmens zu erhalten und zu erfahren, wo Verbesserungsbedarf besteht. Außerdem können Sie sich mit anderen zusammenschließen, um Herausforderungen anzugehen, die nur gemeinsam bewältigt werden können.

---

*Beispiele:* 2006 führte das japanische Imaging-Technologie-Unternehmen **Fuji Xerox Co.**, Ltd. ein Programm für ethisches Verhalten im Einkauf ein. Damit wollte das Unternehmen den Anliegen der Kunden folgen, Umweltproblemen und Arbeitsstreitigkeiten an verschiedenen Produktionsstandorten entgegenzutreten, die Produktions- und Markenrisiken begrenzen, die sich aus dem vorschriftswidrigen Verhalten eines Lieferanten ergebenden, und die Produkt- und Produktionsqualität verbessern. Im Rahmen der Programmentwicklung führte Fuji Xerox 2006 mit den Führungskräften der wichtigsten neun Lieferanten zunächst Workshops zu ethischen Beschaffungsentscheidungen durch. Zu diesem Zweck kamen 50 Top-Manager für fünf Tage im chinesischen Shenzhen zusammen, darunter die Geschäftsführer der Lieferanten, ihre Werksleiter aus der Region Shenzhen sowie die Führungskräfte der Niederlassung von Fuji Xerox Shenzhen. Der Workshop trug entscheidend zur erfolgreichen Einführung des Unternehmensprogramms für ethisches Verhalten im Einkauf bei.

#### AUSBLICK:

### Anreize für eine bessere Nachhaltigkeitsleistung setzen

Viele Unternehmen, die sich zum ersten Mal mit dem Thema „Nachhaltigkeit in der Lieferkette“ befassen, konzentrieren sich ausschließlich auf Lieferanten mit geringer Nachhaltigkeit. Häufig sind die Lieferanten jedoch motivierter, wenn man sie für eine gute Nachhaltigkeitsleistung belohnt, anstatt sie für negative Ergebnisse zu bestrafen.

In dem Maße, wie Sie Ihr Nachhaltigkeitsprogramm weiterentwickeln, sollten Sie klare Maßstäbe und Belohnungen für kontinuierlich hohe Leistungen festlegen. Geeignete Anreize sind zum Beispiel:

- eine geringere Anzahl an Inspektionen
- die Verleihung des Status „bevorzugter Lieferant“
- die Steigerung des Geschäftsvolumens mit dem betreffenden Lieferanten
- Belohnungen und Auszeichnungen
- die Beteiligung an strategischen Planungsgesprächen zwischen Kunden und Lieferanten
- die Übernahme eines Teils der Kosten für Verbesserungen bei der Nachhaltigkeit
- Unterstützung beim Kapazitätsaufbau

---

*Beispiel:* **Mahindra & Mahindra Limited** stellt Automobilteile und Agrarzubehör her. Die Sparte Agrarzubehör vergibt jedes Jahr einen Preis für Nachhaltigkeit an die Lieferanten, die gemäß der Global-Reporting-Initiative-(GRI)-Richtlinie die größten Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit erzielt haben. Bis jetzt wurden sieben Lieferanten zu GRI-Indikatoren und -Instrumenten (zum Beispiel die Einbeziehung von Stakeholdern) geschult.

Der US-amerikanische Nahrungsmittel- und Getränkehersteller **Coca-Cola** lud einige der weltweit wichtigsten Lieferanten des Unternehmens nach Atlanta ein, um mit der Konzernleitung darüber zu diskutieren, inwieweit Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit als wesentliches Element in ihren Wachstumsplänen berücksichtigen müssen. Bei dieser Zusammenkunft äußerte der Chairman und CEO von Coca-Cola seine Gedanken zur Entwicklung von Lieferketten. Die Quintessenz: Geringe Kosten, Schnelligkeit, Effizienz und kundenspezifische Anpassung sind lediglich die Grundvoraussetzungen, um heutzutage überhaupt noch im Wettbewerb mithalten zu können. Der Aspekt der Nachhaltigkeit wird sich jedoch zu einem wichtigen Merkmal entwickeln, um sich abzuheben und gegenüber Kunden und Verbrauchern zu positionieren. Anstatt Vorgaben zu machen, holte Coca-Cola den Rat seiner Lieferanten zu strategischen Fragen ein, mit dem Ziel, dass beide Seiten bei der Verbesserung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette langfristig erfolgreich sind. Nach diesem „Gipfeltreffen“ reichten die Lieferanten beinahe 200 Vorschläge und Ideen zu nachhaltigen Verpackungen, Logistik, eine nachhaltige Landwirtschaft, den verantwortungsvollen Umgang mit Wasser und Portfolioinnovationen ein. Coca-Cola ist nun dabei, mit jedem der 32 Lieferanten, die an dem Meeting teilgenommen haben, einen individuellen Aktionsplan auszuarbeiten.

### Monitoring und Betriebsprüfungen

Ein Monitoring-System liefert Informationen darüber, ob die Lieferanten die von Ihrem Unternehmen formulierten Vorgaben und Erwartungen erfüllen. Monitoring-Systeme eignen sich gut für Ergebnismessungen sowie die Beurteilung, ob ein Lieferant die Mindest-erwartungen erfüllt. Die Nachteile von Compliance-basierten Monitoring-Strategien sind jedoch relativ hohe Kosten, Produktionsstörungen auf Lieferantenseite, Zweifel an der Richtigkeit der gesammelten Informationen sowie potenzielle Sicherheitsrisiken für die Arbeitnehmer. Sie sollten daher genau prüfen, welche Strategie sich für den betreffenden Lieferanten am besten eignet, um verlässliche Angaben zu erhalten. Dabei sollten Sie sich nicht zu sehr auf Compliance-Prüfungen verlassen.

### SELBSTBEURTEILUNGEN VON LIEFERANTEN

Bei der Auswahl von neuen Lieferanten oder im Rahmen von Risikobewertungen fordern viele Unternehmen ihre Lieferanten zunächst auf, eine Selbstbeurteilung ihrer Nachhaltigkeitsleistung abzugeben. Eine derartige Selbsteinschätzung liefert dem Unternehmen nützliche Informationen und zeigt dem Lieferanten, worauf sein Kunde Wert legt. Außerdem setzen die Unternehmen vielfach in einem ersten Schritt auf eine Selbstbeurteilung, weil sich so

innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums Informationen über einen Großteil der Lieferanten beschaffen lassen – und dies zu deutlich geringeren Kosten als bei einem Lieferantenaudit.

Eine solche Selbstbeurteilung führt jedoch nur dann zu verlässlichen Ergebnissen, wenn das Unternehmen seinen Lieferanten vertrauen kann, und diese auch in der Lage sind, die geforderten Daten aus ihren verschiedenen Abteilungen zu beschaffen. Außerdem muss durch eine klare Kommunikation sichergestellt sein, dass die Lieferanten verstehen, wonach sie gefragt und wie ihre Antworten anschließend verwendet werden. So ist die Tatsache, dass viele Lieferanten eine offizielle und eine inoffizielle Buchführung haben, manchmal darauf zurückzuführen, dass sie fürchten, wegen einer schlechten Beurteilung Umsätze zu verlieren.

*Beispiele:* Der Computerhersteller **Hewlett-Packard (HP)**, der auch Mitglied der Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) ist, lässt mit einem hohen Nachhaltigkeitsrisiko behaftete Lieferanten einen elektronischen Fragebogen zur Selbstbeurteilung ausfüllen, um potenzielle Risiken im Hinblick auf die soziale und ökologische Verantwortung der Lieferanten zu erkennen. Anschließend prüft HP die Antworten und gibt den Lieferanten eine Rückmeldung. Bei Bedarf müssen die Lieferanten Verbesserungspläne ausarbeiten und umsetzen. Die Selbsteinschätzung erleichtert HP nicht nur die Risikobewertung, sondern macht den HP-Lieferanten auch klar, welche Erwartungen HP an sie stellt, und was sie tun müssen, um den Verhaltenskodex einzuhalten.



Bei Compliance-Audits wird die Lieferantenleistung vor Ort auf Grundlage der Vorschriften und Erwartungen Ihres Unternehmens beurteilt. In der Regel besteht ein Compliance-Audit aus den in der Abbildung unten dargestellten Komponenten. Dabei lassen sich auch Management-Systeme beurteilen, um Informationen über die Leistungsfähigkeit des Nachhaltigkeitsmanagements der Lieferanten zu gewinnen. Es gibt mehrere Prüfprotokolle für verschiedene Branchen, die für ein Compliance-Audit herangezogen werden. So bündelt das „Global Social Compliance Programme“ bewährte Audit-Verfahren zu verschiedenen Referenz-Tools, die Unternehmen übernehmen oder als Maßstab für das eigene Audit-System verwenden können.

Ein Compliance-Audit kann von den Mitarbeitern Ihres Unternehmens oder von einem Audit-Dienstleister durchgeführt werden. Die Frage, wann, warum und wie ein externer Prüfer hinzugezogen werden soll, hängt von der übergeordneten Zielsetzung Ihres Risikomanagements für die Lieferkette ab. Externe und eigene Prüfer bieten jeweils bestimmte Vor- und Nachteile, es gibt keinen Königsweg. Deshalb greifen manche Unternehmen sowohl auf externe als auch auf eigene Prüfer zurück.

Bei der Entscheidung zwischen einer externen und einer internen Lösung sollten Sie berücksichtigen, welcher Art und wie umfangreich das Fachwissen ist, das ein Prüfer zur Beurteilung der Lieferantenleistung gemäß Ihren firmeninternen Vorschriften benötigt (zum Beispiel in Bezug auf Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz), und ob Ihr Unternehmen in der Region des Lieferanten über geeignete Fachkräfte verfügt. Auch die individuelle Qualifizierung ist wichtig und kann sich auf die Richtigkeit und Qualität der Prüfergebnisse auswirken. Unternehmen, bei denen zahlreiche und umfassende Prüfungen anfallen, müssen bei der Entscheidung über eine externe oder eine interne Lösung eine sorgfältige Analyse unter Berücksichtigung von

Kosten, Machbarkeit und Leistungsfähigkeit vornehmen. Zu bedenken ist auch, wie die Lieferanten eine Prüfung wahrnehmen, inwieweit sie dadurch beeinträchtigt werden, wie wichtig die Lieferanten für Ihre Geschäftstätigkeit sind und wie groß die Kontrolle Ihrer Firma über die Prozesse und Ergebnisse sein muss.

#### Wie aussagekräftig die Ergebnisse eines Audits sind, hängt unter anderem von diesen Faktoren ab:

- Der Prüfer muss sich sorgfältig auf das Audit vorbereiten und sich vor dem Besuch über das Werk, die Arbeitnehmer und die gesellschaftliche Lage informieren.
- Der Prüfer muss seine Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsleitung wahren, um für die Arbeitnehmer glaubwürdig zu bleiben.
- In allen Phasen des Audits müssen die zu befragenden Mitarbeiter zufällig ausgewählt werden.
- Der Prüfer sollte versuchen, form- und zwanglose Gespräche mit Mitarbeitern zu Zeiten und an Orten zu führen, an denen sie sich wohl und unbeobachtet fühlen.
- Es müssen so viele Informationen gesammelt werden wie nötig sind, um die Bedingungen vor Ort einschätzen zu können.
- Die gesammelten Informationen sind zu dokumentieren, der Prüfer muss beurteilen, wie glaubwürdig die Arbeitnehmer sind.
- Die Angaben der Arbeitnehmer sind anhand anderer Quellen zu überprüfen.
- Die Angaben der Arbeitnehmer sind stets vertraulich zu behandeln, um diese zu schützen.

*Beispiele:* Der französische Kosmetikkonzern **L'Oréal** verlangt von seinen Lieferanten, dass sie eine Selbstverpflichtung zu ethischem Verhalten unterzeichnen, in der sie Compliance-Prüfungen akzeptieren. Geprüft werden alle Subunternehmer unabhängig davon, in welchem Land sie tätig sind, alle Rohstoff- und Verpackungslieferanten, sämtliche Wach- und Sicherheitsdienste, Reinigungsfirmen, die Betreiber von firmeneigenen Kantinen in „Risikoländern“ sowie alle Lieferanten von Werbematerial. Andere Lieferanten werden bei Bedarf einzelfallbezogen geprüft. Die Audits richten sich nach der Norm SA8000 und werden von einem auf Compliance-Audits spezialisierten, unabhängigen externen Dienstleister in der jeweiligen Landessprache durchgeführt. Dabei erfolgt die Compliance-Prüfung in einem zuvor vereinbarten Zeitfenster von 30 Tagen ohne Ankündigung des genauen Audit-Termins. Das Audit besteht aus einer Besichtigung des Werks, der Werkstätten, Büros und Unterkünfte vor Ort sowie Einzelgesprächen mit Mitarbeitern. Die Kosten des Erstaudits werden vollständig von

## AUDIT-KOMPONENTEN



L'Oréal übernommen. Der Abschlussbericht wird gleichzeitig L'Oréal und dem Lieferanten vorgelegt.

In den letzten zehn Jahren hat der Sportbekleidungs-hersteller **Nike** mit zahlreichen Instrumenten experimentiert, um seine Vertragslieferanten zu motivieren und zu erzwingen, dass sie den Verhaltenskodex von Nike und die von Nike festgelegten Leadership Standards einhalten. Eine der Hauptkomponenten des Monitoring-Programms von Nike ist das Management-Audit-Verification-(MAV)-Tool, mit dem beurteilt wird, inwieweit die Lieferanten die Arbeitsnormen bei den fünf zentralen Punkten Arbeitszeiten, Löhne, Sozialleistungen, Beschwerdesysteme und Vereinigungsfreiheit einhalten. Das Audit konzentriert sich auf die Personalmanagementsysteme und -praktiken des Lieferanten und wird von den Mitarbeitern der Compliance-Abteilung von Nike durchgeführt.

Der japanische Arzneimittelhersteller **Takeda** hat einen Qualifizierungs- und Monitoring-Prozess für Lieferanten eingeführt, um die Integrität in der Lieferkette sicherzustellen. Das schließt eine Risikobewertung potenzieller Partner im Hinblick auf Qualitätssicherung, Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz, Sicherheit und Unternehmensleistung ein. Das Verfahren wird bei neuen Rohstofflieferanten, Vertragsherstellern und Logistikdienstleistern angewendet. Außerdem führt Takeda regelmäßig Audits bei Rohstofflieferanten, Vertragsherstellern, Verpackungsunternehmen und Arzneimittelhändlern sowie in Logistikzentren durch. Bei den kombinierten Monitoring-Maßnahmen und Audits wird das Takeda-Team gelegentlich durch externe Prüfer unterstützt. Dabei überprüft Takeda anhand von Fragebögen, Standortbesichtigungen, Firmenvorschriften, Arbeitsanweisungen, Unterlagen und Interviews, ob die Anforderungen und Erwartungen erfüllt werden. Takeda ermittelt auch die Wahrscheinlichkeit und das Gewicht von riskanten Ereignissen. Anschließend werden Nachbesserungs- und vorbeugende Maßnahmen ergriffen und deren Umsetzung überwacht.

### Korrekturen und Aufbau der Leistungsfähigkeit bei Lieferanten

Nachhaltigkeit in der Lieferkette ist eine sich entwickelnde Vision, für die Ihr Unternehmen eine Strategie und Anreize für kontinuierliche Verbesserungen braucht. Dabei geht es sowohl um Nachbesserungen bei Konformitätsverletzungen als auch um Investitionen in die Management-Fähigkeiten der Lieferanten.

#### Unter anderem sind folgende Nachbesserungen denkbar:

- Erarbeitung eines Maßnahmenplans mit dem Lieferanten, um Compliance in einem

klar definierten, angemessenen Zeitraums zu erfüllen

- Nicht-konforme Lieferanten regelmäßig zu Verbesserungen ermutigen.
- Festlegung eines Fahrplans, um die Standards und Erwartungen schrittweise zu erhöhen
- Beendigung einer Lieferantenbeziehung, wenn es in „Null-Toleranz-Bereichen“ zu ernsthaften Problemen kommt, und diese trotz wiederholter Abmahnung nicht behoben werden. Das Unternehmen sollte derartige Null-Toleranz-Bereiche definieren und den Lieferanten im Vorfeld erläutern, wie sie festgelegt wurden und mit welchen Folgen sie bei Verstößen rechnen müssen. Ferner sollte ein Unternehmen im Vorfeld das Nachbesserungsverfahren erklären und klar stellen, ab wann anhaltende Konformitätsverletzungen zu einer Kündigung der Lieferverträge führen.

Wichtig ist, dass die Anforderungen gegenüber den Lieferanten sehr klar kommuniziert und die Fristen für Nachbesserungen sowie die Folgen der Nichteinhaltung und von fortgesetzten Konformitätsverletzungen eindeutig definiert werden.

*Beispiele:* **Philips** hat ein Programm zur Mitwirkung der Lieferanten an einer nachhaltigen Lieferkette eingeführt, das aus fünf Säulen besteht: Definition der Anforderungen; Verstehen und Vereinbarung der Anforderungen; Überwachung von Risikolieferanten durch Audits mithilfe der EICC-Checkliste; kurzfristige Lösung von Problemen in Zusammenarbeit mit dem Lieferanten; Beteiligung der Stakeholder. Werden bei einem Audit Konformitätsabweichungen festgestellt, so wird innerhalb von 30 Tagen ein Korrekturplan (Corrective Action Plan – CAP) vereinbart. Dabei erarbeiten Philips und der Lieferant den CAP gemeinsam, legen die erforderlichen Schritte, Meilensteine und Zuständigkeiten fest und übernehmen ebenfalls gemeinsam die Fortschrittsüberwachung. Die Nachhaltigkeitsbeauftragten von Philips prüfen jeden Monat den Status des Korrekturplans und leiten die Angelegenheit bei Bedarf an den zuständigen Einkäufer weiter.

Der Diamantenproduzent **De Beers** hat ein so genanntes „Best Practice Principles (BPP) Assurance Programme“ eingeführt, um in seiner gesamten Lieferkette Probleme in den Bereichen Soziales, Beschäftigung und Betrieb sowie Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz anzugehen. Die Kunden und wichtigsten Lieferanten von De Beers, zu denen Diamantenschleifer, Polierbetriebe, Schmuckhersteller und Juweliere gehören, müssen die im BPP-Programm niedergelegten Anforderungen erfüllen. Wird ein Verstoß gegen die BPP-Grundsätze festgestellt, hat der Kunde oder Auftragnehmer einen Korrektur-

### Schutz der am Monitoring beteiligten Arbeitnehmer

■ Arbeitnehmer, die sich am Monitoring beteiligen, müssen vor Repressalien geschützt werden.

■ Den Arbeitnehmern muss garantiert werden, dass sie offen sprechen können und dass ihre Angaben nicht ihnen persönlich zugerechnet werden.

■ Die Arbeitnehmer sollten sich nach Möglichkeit in ihrer Muttersprache äußern können.



plan zur Behebung des Problems vorzulegen. Entweder wird ein entsprechender Nachweis online eingereicht, oder ein externer Prüfer begibt sich vor Ort, um sich zu vergewissern, dass der Korrekturplan erfolgreich und dauerhaft umgesetzt wird. Der Korrekturprozess erzwingt kontinuierliche Verbesserungen und bietet eine Struktur für die Umsetzung nachhaltiger Lösungen in den Problembereichen. Der betroffene Kunde oder Lieferant kann De Beers während des Korrekturprozesses hinzuziehen und sich mit Empfehlungen, best practices und Erfahrungswerten unterstützen lassen, damit er das Problem schneller in den Griff bekommt. Zusätzlich haben die Diamantenproduzenten selbst einen Ausschuss eingerichtet, um über branchen- und ortspezifische Probleme zu sprechen und gemeinsam nachhaltige Lösungen dafür zu erarbeiten.

Der Lebensmittel- und Getränkehersteller **Nestlé India** gründete 2005 eine eigene Abteilung für Lieferantenentwicklung, um durch die Verringerung von Einfuhrkosten zu sparen, Probleme bei der Produktqualität und Lebensmittelsicherheit in den Griff zu bekommen und einen größeren, flexibleren Lieferantenpool aufzubauen. Das Unternehmen investierte in Schulungsprogramme und leistete technische Unterstützung, um Sicherheits- und Qualitätslücken bei den Lieferanten zu schließen und die Management-Systeme und Produkte der Lieferanten zu verbessern. Durch den systematischen Auf- und Ausbau der Lieferantenbasis kann Nestlé India jetzt 12 Rohstoffe, die das Unternehmen zuvor importieren musste, von inländischen Lieferanten beziehen und ist zudem bei 10 Rohstoffen nicht mehr nur von einem einzigen Lieferanten abhängig. Außerdem wurden 70 neue indische Lieferanten aufgebaut, die in der Lage sind, die Anforderungen von Nestlé zu erfüllen, wodurch 5 Millionen US-Dollar eingespart werden konnten. Bis Ende 2009 hat Nestlé diese Initiative in gleicher Form in Bangladesch, Brasilien und Indonesien sowie im Iran, in Malaysia, Russland und Südafrika gestartet.

Korrekturmaßnahmen sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie mit gezielten Anstrengungen zum Auf- und Ausbau der Management-Fähigkeiten des Lieferanten einhergehen. Dazu gehören Maßnahmen wie etwa die Schulung des Lieferantenpersonals, die Einrichtung von Mitarbeiter-Hotlines und Ressourcen-Netzwerken. So unterstützt das „Factory Improvement Programme“ (FIP) der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) Fabriken mit praktischen Workshops, Schulungen und Beratungsmaßnahmen vor Ort, um ihre Wettbewerbsfähigkeit, Arbeitsbedingungen sowie die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Managern und Arbeitnehmern zu verbessern.

*Beispiele:* **HP** hat bei zwei Lieferanten mit Unterstützung einer örtlichen Nichtregierungsorganisation ein Pilotprojekt zur Schulung von Arbeitern durchgeführt, um dafür zu sorgen, dass der EICC-Verhaltenskodex die Mitarbeiter der Lieferanten ebenso erreicht wie die Geschäftsleitung. An der Schulung nahmen über 4.000 Mitarbeiter teil; diese wurden über ihre Rechte als Arbeitnehmer aufgeklärt und erhielten Gelegenheit, sich zu Problemen in ihrem Arbeitsumfeld zu äußern. Inhalte der Schulung waren: Aufklärung der Arbeiter über ihre Rechte als Arbeitnehmer

- Einrichtung von Mitarbeiter-Hotlines und Einweisung der Mitarbeiter in deren Betrieb
- Lösung von Arbeitsproblemen mit maßgeschneiderten Anleitungen für Betriebsräte
- Vermittlung von Beratungsfähigkeiten und -techniken zur Durchführung von Kommunikationsprogrammen

Das Pilotprojekt wurde von verschiedenen Nichtregierungsorganisationen gelobt, weil es gezeigt hat, wie das Feedback der Mitarbeiter zum besseren Verständnis ihrer Forderungen und Beschwerden bei der Geschäftsleitung beitragen kann. HP hat das Pilotprojekt inzwischen für andere Werke angepasst und plante für 2010 ähnliche Programme zu initiieren.

## MÖGLICHKEITEN LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER LIEFERANTEN ZU STÄRKEN



Im Rahmen der „**China Training Initiative**“ (CTI) von BSR wurden Manager aus Werken mit mehr als einer Million Mitarbeitern praktisch geschult. BSR hat außerdem Instrumente entwickelt, um die Fähigkeit und Bereitschaft der Führungskräfte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu stärken. Die CTI trägt dazu bei, die Kluft zwischen den Erwartungen der Käufer und den Anforderungen der Lieferanten an unternehmerische Verantwortung (Corporate Responsibility, CR) und Nachhaltigkeit zu schließen. Zu diesem Zweck vermittelt die Initiative Kompetenzen und stellt geeignete Instrumente und Ressourcen bereit, mit denen sich CR- und Nachhaltigkeitsprobleme zur Zufriedenheit der Käufer angehen lassen.



„Eine nachhaltige Lieferkette nützt unserem Unternehmen, weil sie Risiken mindert, die mit der Herstellung unserer Produkte und Dienstleistungen für unsere Kunden einhergehen. Außerdem bietet sich so die Möglichkeit, engere Lieferantenbeziehungen aufzubauen, was im langfristigen Interesse des Unternehmens liegt.“

– Erik Engstrom, Chief Executive Officer von Reed Elsevier

*Beispiel:* **Levi Strauss & Co.** hat mehrere Schulungen zur Einführung der „Terms of Engagement“ (TOE) des Unternehmens entwickelt. Dazu gehört ein detailliertes TOE-Handbuch, das den Fabriken, Prüfern und externen Stakeholdern, die ein Interesse an den Arbeitsbedingungen in den Fabriken haben, als Leitfaden dient.

### Untertierlieferanten einbeziehen

Wie oben beschrieben, gelangen manche Unternehmen zu dem Schluss, dass von den Lieferanten der unteren Stufen der Wertschöpfungskette erhebliche Risiken ausgehen. So sehen sich Lebensmittel- und Agrarunternehmen in jüngster Zeit mit dem Problem konfrontiert, dass auf Farmen, von denen sie – wenn auch nur indirekt – ihre Produkte beziehen, Kinderarbeit keine Seltenheit ist. In der Elektronikindustrie wiederum besteht ein Nachhaltigkeitsproblem darin, dass die Bergwerke, in denen die Rohstoffe für ihre Produkte gefördert werden, in Konfliktgebieten liegen.

Wenn Unternehmen ihre Untertierlieferanten einbeziehen, entstehen zusätzliche Schwierigkeiten. Neben fehlender Transparenz in der Lieferkette sind das die geringen Einflussmöglichkeiten auf die betreffenden Firmen.

### Um diese Schwierigkeiten zu bewältigen, setzen die Unternehmen unter anderem auf folgende Strategien:

- **Beteiligung an Industriekooperationen.** Durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen können Sie Ihren Einfluss auf Untertierlieferanten systematisch steigern. Die dafür notwendigen Kosten und Ressourcen können Sie mit den an der Kooperation beteiligten Firmen teilen.

- **Einflussnahme auf die Politik.** Viele Unternehmen versuchen, ihren mangelnden Einfluss dadurch auszugleichen, dass sie mithilfe der Politik oder von Aufsichtsbehörden versuchen, Nachhaltigkeitsprobleme abzustellen.
- **Optimierung der Lieferkette.** Einzelne Unternehmen haben durchaus die Möglichkeit, ihre Lieferkette zu straffen, indem sie dafür sorgen, dass sich kleine Lieferanten zu Genossenschaften zusammenschließen und auf Vermittler verzichten. Eine solche Optimierung der Lieferkette kann auch dazu beitragen, dass kleinere Lieferanten mehr verdienen.

*Beispiel:* **Nestlé** will Kakaobauern in der Lieferkette des Konzerns helfen, ihre Bauernhöfe rentabel zu bewirtschaften, ohne die Umwelt zu schädigen. Sie sollen außerdem ihre Lebensqualität verbessern, ihre Kinder zur Schule schicken und den Kakaoanbau als angesehenen Beruf betrachten können. Allerdings sind die Kakaobauern in vielen Fällen mehr als fünf Stufen in der Lieferkette von Nestlé entfernt. Um das Problem der Kinderarbeit auf den Kakaofarmen anzugehen, hat sich Nestlé mit anderen Unternehmen, der „World Cocoa Foundation“ und der „International Cocoa Initiative“ zusammengeschlossen, um ein von der Branche unterstütztes Zertifizierungsprogramm einzuführen, an dem auch die Regierungen der Elfenbeinküste und Ghanas beteiligt sind. Neben der Festlegung und Überwachung von Normen zur Unterbindung von Kinderarbeit auf Kakaofarmen führt das Programm Schulungen zur Verbesserung der Anbaumethoden durch, unterstützt die Entwicklung der Farmgemeinschaften und verkürzt die Lieferkette, um so dafür zu sorgen, dass ein größerer Teil der Wertschöpfung bei den Kakaofarmern bleibt.

## AUSBLICK: Lieferanten dazu ermutigen, dem Global Compact beizutreten

Unternehmen sollten Ihre Lieferanten dazu ermuntern, selbst eine Verbesserung der Nachhaltigkeit anzustreben. Eine Möglichkeit dazu bietet der Beitritt zum Global Compact, die aktive Mitwirkung in dieser Initiative sowie in den lokalen Netzwerken, die in zahlreichen Ländern entstanden sind. Durch die Unterzeichnung des Global Compact zeigt ein Lieferant, dass ihm Nachhaltigkeit ein ernsthaftes Anliegen ist.

*Beispiel:* Seit 2005 fordert der französische Hersteller von elektrischen Bauteilen und

Ausrüstung **Schneider Electric** seine Lieferanten und Subunternehmer dazu auf, dem Global Compact beizutreten. Die Unterstützung des Global Compact ist eines der Auswahlkriterien für Firmen, die sich als einer der Hauptlieferanten von Schneider Electric etablieren wollen. Schneider Electric will bis 2010 erreichen, dass 60 % aller eingekauften Produkte von Lieferanten stammen sollen, die den Global Compact unterstützen. Bis Ende 2009 kamen 33 % der Vorprodukte des Unternehmens von 1.153 Lieferanten, die dem Global Compact

beigetreten sind. Die Einkäufer von Schneider wurden auf die Prinzipien des Global Compact geschult, um entsprechende Probleme zusammen mit den Lieferanten besser angehen zu können. Außerdem verfolgt das Unternehmen genau, welche Lieferanten Gefahr laufen, von der Liste der Unterzeichner des Global Compact gestrichen zu werden, weil sie keine Angaben zu ihrem Nachhaltigkeitsprozess machen.

## AUSBLICK: Vom Monitoring zum transparenten Nachhaltigkeitsmanagement

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten muss darauf ausgerichtet sein, dass diese eigenverantwortlich für Nachhaltigkeit einstehen. Das geschieht, wenn der Nutzen und die Auswirkungen, die verantwortungsvolle Arbeits- und Umweltbedingungen bringen, Eingang in das Selbstverständnis, die Strategie und die Entscheidungsprozesse des Lieferanten gefunden haben.

Zwar sind Monitoring und Nachbesserungen von entscheidender Bedeutung, um festzustellen, welche Risiken und Herausforderungen in der Lieferkette eines Unternehmens existieren, doch ihre Möglichkeiten sind begrenzt. Sie sind keine wirksamen Instrumente, um die Ursachen von Problemen herauszufinden, um Verbesserungen herbeizuführen oder Aufmerksamkeit für aufkommende Probleme zu wecken.

Unternehmen und Lieferanten sind gleichermaßen gefordert, das eigenverantwortliche Handeln des Lieferanten in Sachen Nachhaltigkeit zu stärken.

### So müssen Unternehmen :

- wichtige Geschäftsinformationen an die Lieferanten weitergeben
- langfristige Lieferantenbeziehungen aufbauen
- Anreize für Nachhaltigkeit setzen
- Verbesserung des Nachhaltigkeitsmanagements von den Lieferanten erwarten
- Transparenz fördern und belohnen
- darauf achten, inwieweit ihre eigenen Geschäftspraktiken die Fähigkeit des Lieferanten beeinflusst, die Nachhaltigkeits-erwartungen zu erfüllen

### Die Lieferanten müssen:

- auf Ebene der Geschäftsführung zeigen, dass ihnen Nachhaltigkeit wichtig ist
- den Aspekt der Nachhaltigkeit in ihre strategische Planung und Bewertung einfließen lassen
- zeigen, dass sie kontinuierliche Verbesserungen anstreben
- Probleme und Fortschritte im Bereich „Corporate Social Responsibility“ (CSR) dem Kunden aus eigener Initiative mitteilen

Unternehmen, die im Management nachhaltiger Lieferketten führend sind, versuchen die Lieferanten dazu zu befähigen, eigenverantwortlich für Nachhaltigkeit zu sorgen, indem sie Nachhaltigkeitsmanagementsysteme aufbauen. Manche Unternehmen haben die Beurteilung solcher Systeme in ihre Audit-Protokolle

aufgenommen, um das Problembewusstsein zu schärfen. Andere schulen und beraten ihre Lieferanten bei deren Planung. Wieder andere Unternehmen haben so genannte „Verbesserungsleitern“ eingeführt, bei denen der Fokus auf der kontinuierlichen Verbesserung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems liegt und die mit der Zeit steigende Anreize und weniger Audits vorsehen.

*Beispiel: **Mahindra and Mahindra Limited** arbeitet mit ausgewählten Lieferanten daran, deren Managementfähigkeiten in verschiedenen Bereichen zu verbessern. So hat die Sparte Agrarzubehör das Mahindra-Yellow-Belt-(MYB)-Schulungsprogramm für Geschäftspartner eingeführt, das die Lieferanten bei der Bewältigung von Qualitätsproblemen unterstützt. Das Programm besteht aus einer zweitägigen Schulung, einem Test, um zu prüfen, ob die Lernziele erreicht wurden, und einem Folgeprojekt, bei dem der Lieferant das Erlernte selbständig anwendet.*

*Der französische Telekommunikationskonzern **Alcatel-Lucent** hat eine Beurteilungsmethode entwickelt, die auf breiter Basis eingeführt werden könnte, um die Leistungsfähigkeit der von den Lieferanten eingesetzten CSR-Managementsysteme kritisch zu prüfen. Die Absicht war, über die klassischen Audit-Methoden hinauszugehen und eine positivere Vorgehensweise zu entwickeln. 2008 schloss Alcatel-Lucent eine Partnerschaft mit EcoVadis, um eine web-basierte Kooperationsplattform zu entwickeln, mit der sich die CSR-Managementsysteme seiner Lieferanten umfassend untersuchen lassen. Gleichzeitig setzte das Unternehmen seine internen Ressourcen verstärkt für die Entwicklung von strategischen Lieferpartnerschaften ein. Die Beurteilung der CSR-Systeme erfolgt auf der Grundlage internationaler Instrumente, darunter der Global Compact der Vereinten Nationen, die Indikatoren der Global Reporting Initiative sowie die Entwurfsfassung der ISO 26000, und deckt 21 CSR-Indikatoren ab, die auf 150 spezifische Produktgruppen zugeschnitten sind. In die Lieferantenbewertung fließen mehrere Faktoren ein, darunter (i) die vom Lieferanten selbst gemachten Angaben, (ii) die Dokumentenprüfung sowie (iii) ein „Rundumblick“ unter Einbeziehung zahlreicher Stakeholder. 2009 wurden 300 Lieferantenbewertungen vorgenommen. In mehr als der Hälfte der Fälle kam es zu weiteren Maßnahmen wie zum Beispiel Verbesserungspläne oder Audits vor Ort. Aus den Bewertungen ergaben sich konstruktive Gespräche mit den Lieferanten über mögliche Wege zu mehr Nachhaltigkeit.*





## 6. Aufgaben und Zuständigkeiten

Die verschiedenen Strategien zur Erreichung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette müssen miteinander verzahnt und eng auf die Lieferkettenbezogenen Geschäftsstrategien abgestimmt werden.

### Firmeninterne Abstimmung

Eine der größten Schwierigkeiten auf dem Weg zu einer nachhaltigen Lieferkette sind ungelöste Konflikte zwischen den ökonomischen Zielen der Lieferketten-Beauftragten und den Nachhaltigkeitszielen und -verpflichtungen des Global Compact. Diese Konflikte äußern sich darin, dass die Nachhaltigkeitsbeauftragten und Lieferkettenbeauftragten im Unternehmen unterschiedliche Ziele haben.

Wenn sich diese beiden Gruppen nicht miteinander abstimmen, kann sich das negativ auf die Nachhaltigkeit in der Lieferkette auswirken. So können in letzter Sekunde vorgenommene Mengenänderungen zu erheblichem Zeitdruck und zur Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führen, wenn die Lieferanten dazu gezwungen sind, ihre Mitarbeiter Überstunden machen zu lassen, um knappe Termine einzuhalten.

Damit ein Nachhaltigkeitsprogramm Erfolg hat, sind im Unternehmen verschiedene Verantwortungsebenen vorzusehen (siehe Abbildung unten).

### Steuerung und Überwachung durch die Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung muss sich der Nachhaltigkeit in der Lieferkette verpflichtet fühlen, Maßnahmen überwachen und unterstützen, damit die Bemühungen nicht ins Leere laufen. Die Führungskräfte müssen die Nachhaltigkeitsvision und -strategie des Unternehmens klar ausdrücken und konkrete Meilensteine und Kennzahlen vorgeben. Dabei sollten sie durch schriftliche und mündliche Kommunikation dazu beitragen, die Prioritäten von leitenden Angestellten und Einkäufern mit diesen Meilensteinen in Einklang zu bringen. Sie sollten betonen, wie wichtig eine nachhaltige Geschäftstätigkeit ist. Die Geschäftsleitung muss außerdem regelmäßig die Fortschritte bei den Nachhaltigkeitszielen überprüfen. Wenn sich die Geschäftsleitung des Themas annimmt, fällt es leichter, den Mitarbeitern in allen Teilen des Unternehmens Verantwortung für Nachhaltigkeit zu übertragen. Die Geschäftsleitung sollte die Mitarbeiter regelmäßig über die Prioritäten, Erfolge und Schwierigkeiten in Sachen Nachhaltigkeit informieren.

## ELEMENTE DER INTERNEN VERANTWORTUNG FÜR EINE NACHHALTIGE LIEFERKETTE

### Geschäftsleitung:

Selbstverpflichtung, Überblick und Unterstützung

### Lieferketten-Management:

Umsetzung

### Leitende Angestellte:

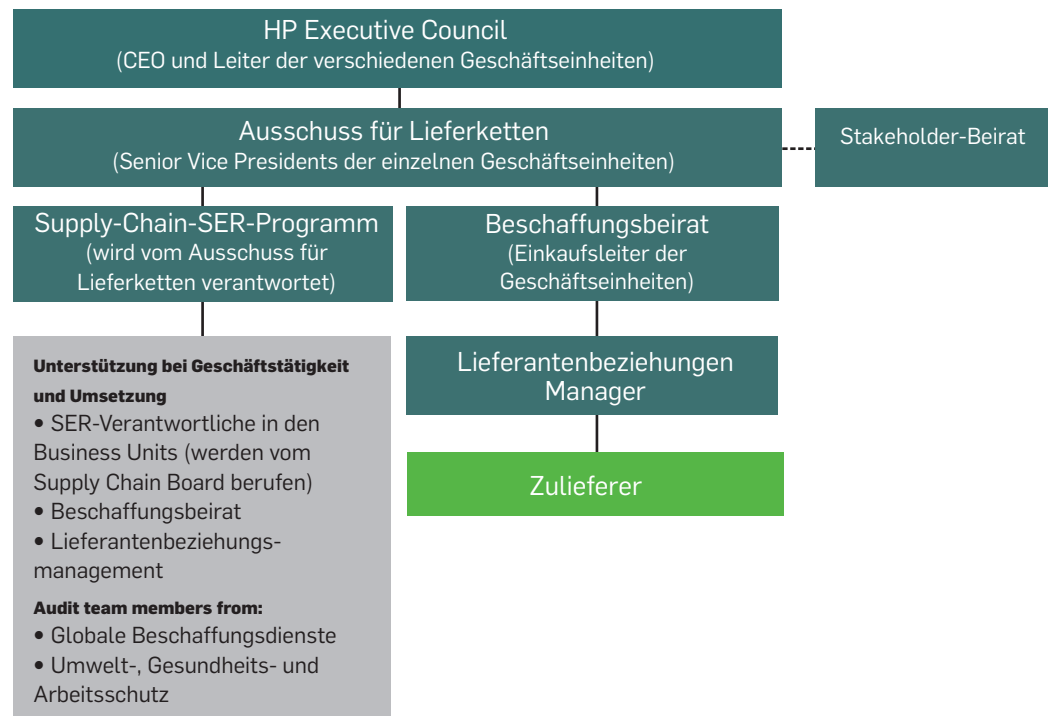
Bereichsübergreifende Koordination



Die Geschäftsleitung sollte die Verantwortlichen für das Lieferkettenmanagement bei Bedarf in der Kommunikation mit den Lieferanten unterstützen. Die Geschäftsleitung der Zulieferer wird es zu schätzen wissen, wenn sie direkt mit der Geschäftsleitung des Kunden verhandelt. Dadurch, dass sich die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens in die Kommuni-

kation mit den Lieferanten einschaltet, zeigt sie, dass ihr Nachhaltigkeit in der Lieferkette wichtig ist. Wie in Kapitel 3 dargestellt, kann die Geschäftsleitung bei der Verständigung über den Verhaltenskodex helfen und an Besprechungen mit den Lieferanten teilnehmen, um so einen Anreiz für Leistungsverbesserungen zu setzen (siehe Kapitel 5).

*Beispiel:* Das „Supply Chain Social and Environmental (SER) Governance System“ von **HP** legt Zuständigkeiten und Rechenschaftspflichten zwischen den betreffenden HP-Gesellschaften und -Abteilungen fest. Alle HP-Gesellschaften unterstützen das Supply-Chain-SER-Programm über das „Supply Chain Board“, das monatlich zusammentritt und direkt dem HP Executive Council untersteht.



„Wir bei Nestlé sind davon überzeugt, dass wir nur dann langfristig erfolgreich sein werden, wenn es uns gelingt, gleichzeitig Werte für die Gesellschaft und unsere Aktionäre zu schaffen. Wir bezeichnen dies als die Schaffung gemeinsamer Werte. Nach der Analyse unserer Wertschöpfungskette sind wir zu dem Schluss gelangt, dass das größte Potenzial für eine Optimierung der gemeinsamen Werte die Bereiche Wasser, ländliche Entwicklung und Ernährung sind. Wir arbeiten eng mit den 540.000 Bauern zusammen, die uns beliefern, und unterstützen sie bei der Steigerung ihrer Produktivität, damit sie die Armut überwinden. Im Gegenzug profitieren wir von einer höheren Qualität der Endprodukte, die auch dem Verbraucher und damit letztlich unserem Unternehmen zugutekommt. Wir können anderen Unternehmen diese Vorgehensweise nur empfehlen und hoffen, dass dieser neue Leitfaden zur Verbreitung unserer erfolgreichen Praxis beitragen wird.“

– Peter Brabeck-Letmathe, Vorstandsvorsitzender der Nestlé SA

### Bereichsübergreifende Koordination durch leitende Angestellte

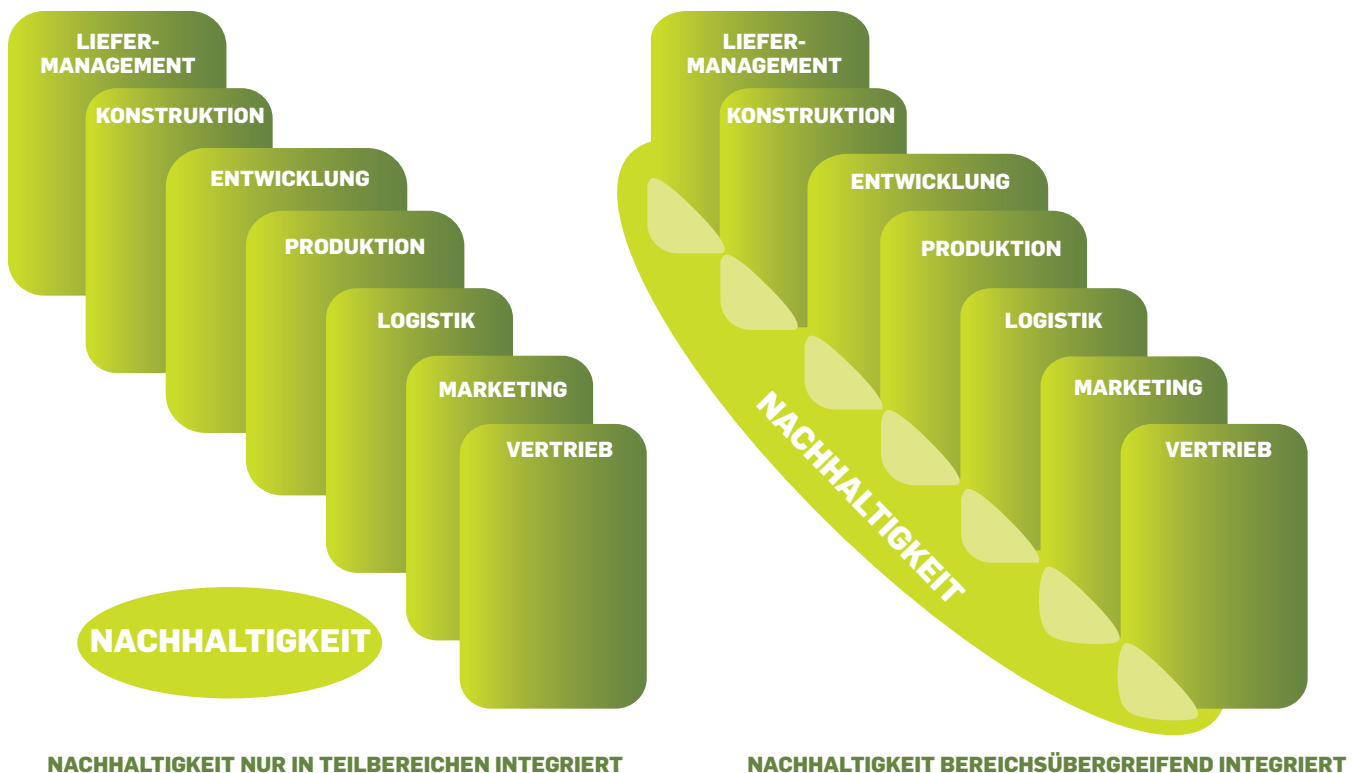
Konkurrierende Anforderungen der verschiedenen Unternehmensabteilungen können sich negativ auf die Nachhaltigkeit in der Lieferkette auswirken. Zur Förderung der Nachhaltigkeitsziele und Unterstützung der Lieferanten bei der Erfüllung der entsprechenden Anforderungen müssen die Abteilungen und Funktionsbereiche eines Unternehmens an einem Strang ziehen. Denn nicht nur das Lieferkettenmanagement, sondern auch die Bereiche Produktgestaltung, Geschäftsentwicklung, Logistik, Marketing und Vertrieb haben Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Lieferkette. Unternehmen sollten sich überlegen, wie die Vertreter der unten dargestellten Bereiche am besten an einen Tisch gebracht werden können. Dabei stellt sich die Frage, wie die einzelnen Abteilungen die Nachhaltigkeit in der Lieferkette beeinflussen und wo die entsprechenden Entscheidungsprozesse ablaufen.

Es ist wichtig, dass die einzelnen Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens genau definiert werden. So können die Mitarbeiter Verantwortung für die von der Geschäftsleitung festgelegten Meilensteine und damit für die Verwirklichung der Nachhaltigkeitsvision übernehmen. Die Erreichung dieser Ziele sollte durch Anreize unterstützt werden.

Außerdem müssen die Lieferketten-Manager ihre Kenntnisse und Erfahrungen in die verschiedenen strategischen Planungsprozesse des Unternehmens einbringen. Damit Nachhaltigkeit in die Entscheidungsprozesse Einzug hält, muss in jeder Abteilung, deren Arbeit sich auf die Lieferkette auswirkt, entsprechendes Fachwissen vorhanden und den Mitarbeitern zugänglich sein.

*Beispiel:* Das Agrarunternehmen **Grupo Los Grobo** mit Standorten in ganz Südamerika hat einen Lieferkettenausschuss eingerichtet, dem der CEO des Unternehmens vorsteht und der vom Leiter der Einkaufs- und Outsourcing-Abteilung koordiniert wird. Daneben sind alle Unternehmensbereiche im Lieferkettenausschuss vertreten, die eine strategische Beziehung zu Lieferanten unterhalten (unter anderem Outsourcing der Warenproduktion, Logistik, Bezug landwirtschaftlicher Ausgangsprodukte). Der Lieferkettenausschuss legt Ziele und Vorgaben fest und erstellt einen Strategieplan. Die Ziele werden jedes Jahr anhand der Ergebnisse überprüft und bei Bedarf wird die Strategie aktualisiert. Ein neues Instrument, das in die strategische Planung aufgenommen werden soll, ist die Lieferantenentwicklungsplattform ONUDI, über die der Ausschuss den Kontakt zu mehr als 5.000 kleinen und mittleren Lieferantenunternehmen pflegt.

## INTEGRATION DES NACHHALTIGKEITSKONZEPTS IN ALLE UNTERNEHMENSBEREICHE<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Quelle: Business for Social Responsibility



## Umsetzung durch das Liefermanagement

Je nach Organisationsstruktur Ihres Unternehmens sind vor allem die Mitarbeiter, die in direktem Kontakt zu den Lieferanten stehen (sie werden in diesem Leitfaden als Liefermanager bezeichnet) dafür verantwortlich, die Nachhaltigkeitserwartungen des Unternehmens gegenüber den Lieferanten zu vertreten und zu kontrollieren, ob die Erwartungen erfüllt werden.

### Dem Liefermanagement stehen drei wesentliche Hebel zur Verfügung, um Nachhaltigkeit in der Lieferkette umzusetzen:

1. Auswahl neuer Lieferanten, die bereits über relativ gut entwickelte Fähigkeiten und Verfahren der Nachhaltigkeit verfügen
2. Verpflichtung der vorhandenen Lieferanten, auf die Nachhaltigkeitserwartungen des Unternehmens einzugehen sowie Steigerung der Erwartungen und Maßnahmen, damit sich die Lieferanten kontinuierlich verbessern
3. Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen bei Einkaufsentscheidungen (zum Beispiel bei der Bündelung von Beschaffungsvorgängen oder der Verringerung der Produkt- / Dienstleistungsgruppen)

### LIEFERANTENAUSWAHL

During the due diligence process of selecting Während der Due-Diligence-Prüfung, die bei der Lieferantenauswahl durchgeführt wird, haben Unternehmen die Möglichkeit, neben rein ökonomischen Überlegungen auch soziale, umwelt- und nachhaltigkeitsbezogene Kriterien zu berücksichtigen. Dadurch erhalten Liefermanager ein vollständigeres Bild von Lieferanten und können Firmen aussortieren, mit denen sich das Unternehmen ein Nachhaltigkeitsrisiko einhandeln würde. Eine übliche Vorgehensweise ist, die Lieferanten einen Fragebogen zur Selbstbeurteilung ausfüllen zu lassen (Näheres dazu siehe Kapitel 5), in dem nach grundlegenden Informationen wie Firmenrichtlinien und -verfahren gefragt wird, und der im Rahmen der Risikobeurteilung zur Priorisierung der Lieferanten verwendet werden kann.

### VERPFLICHTUNG DER STAMMLIEFERANTEN AUF KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

Auch die Stammlieferanten müssen die Nachhaltigkeitserwartungen Ihres Unternehmens erfüllen. Je nachdem, wie weit die Nachhaltigkeitsmanagementsysteme eines bestimmten Lieferanten entwickelt sind, muss das Unternehmen in Menschen und Systeme investieren, wobei es eine Weile dauert, bis sich die Leistungen verbessern. Die Liefermanager

sollten bei Stammlieferanten auf eine Strategie der kontinuierlichen Verbesserung setzen, die gekennzeichnet ist durch:

- **Transparenz auf beiden Seiten.** Unternehmen können erwarten, dass Lieferanten alle Informationen zu ihren Nachhaltigkeitsergebnissen wahrheitsgemäß offen legen. Im Gegenzug muss das Unternehmen klare Erwartungen und Richtlinien formulieren und seine Lieferanten frühzeitig von Änderungen unterrichten.
- **Realistische Termine und Fristen.** Unternehmen müssen genau überlegen, welche (zum Beispiel gesetzliche) Mindestanforderungen sie aufstellen und welcher Zeitrahmen realistisch ist, um Verbesserungen umzusetzen, die über diese Mindestanforderungen hinausgehen.
- **Kontinuierliche Verbesserung.** Unternehmen können mit ihren Lieferanten gemeinsam an einem herausragenden Nachhaltigkeitsmanagement arbeiten und dabei definieren, was „herausragend“ bedeutet. Sie können Lieferanten außerdem bei der Weiterentwicklung ihrer Managementfähigkeiten unterstützen, indem sie Ressourcen dafür zur Verfügung stellen.
- **Partnerschaft.** Unternehmen sollten sich dazu verpflichten, für einen direkten Draht und offene Kommunikation zwischen den Entscheidern auf beiden Seiten zu sorgen. Kunden können gemeinsam mit ihren Lieferanten Rollen und Verantwortlichkeiten definieren und für beide Seiten akzeptable Ziele vereinbaren.

*Beispiel:* Der US-amerikanische Schuhhersteller **Timberland** hat die Form der Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten geändert und setzt jetzt nicht mehr auf eine Compliance- sondern auf eine kooperationsorientierte Vorgehensweise. Anstatt die Lieferanten mit einer Liste der festgestellten Verstöße zurückzulassen, deren Behebung zu verlangen und anschließend zur Kontrolle zurückzukommen, arbeitet das Unternehmen jetzt eng mit der Fabrikleitung und deren Arbeitern zusammen, um herauszufinden, wodurch die Nachhaltigkeitsprobleme in der jeweiligen Fabrik verursacht werden. Bei dieser neuen Strategie stehen die Arbeiter selbst im Mittelpunkt des Prozesses. Arbeiter und Belegschaftsvertreter werden jetzt zu den Eröffnungs- und Abschlussitzungen der Lieferantenbeurteilungen eingeladen und im Rahmen des Beurteilungsverfahrens gruppenweise befragt. Außerdem wurden Arbeiterausschüsse zum Verhaltenskodex gebildet und die Ausschussmitglieder geschult, damit sie in der Lage sind, kontinuierlich über die Einhaltung des Verhaltenskodexes zu wachen.

## Bedeutung der Nachhaltigkeit für Liefermanager

*„Die Entscheidungen des Liefermanagements wirken sich direkt auf die Unternehmensleistung und Nachhaltigkeit aus. Deshalb ist es Aufgabe der Liefermanager, die Frage nach der Entwicklung eines Nachhaltigkeitsprogramms im Unternehmen mit relevanten Stakeholdern anzuschneiden. Dass gilt auch für die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie, für in die Lieferkette eingebettete Unternehmensinitiativen sowie für schriftlich vereinbarte Richtlinien zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten.“*

— Institute for Supply Management



### INTEGRATION DES NACHHALTIGKEITS-KONZEPTS

Unternehmen können viele Schritte unternehmen, um ihre Liefermanager dabei zu unterstützen, Nachhaltigkeit in ihre Arbeit zu integrieren, und so den Konflikt zwischen Nachhaltigkeit und betriebswirtschaftlichen Überlegungen überwinden. Der erste Schritt besteht vielfach darin, die Mitarbeiter zu Nachhaltigkeitsproblemen bei Menschenrechten oder Umweltverschmutzung so zu beraten, dass der Zusammenhang mit anderen betriebswirtschaftlichen Faktoren wie Risiken, Qualität oder Kosten deutlich wird.

Manche Unternehmen experimentieren auch mit Bewertungsbögen für Lieferanten, in denen neben der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auch Angaben zu den Nachhaltigkeitsergebnissen des Lieferanten erfasst werden. Das fördert Entscheidungen, die alle Faktoren berücksichtigt. Einige führende Unternehmen setzen in ihren Einkaufsabteilungen auch Nachhaltigkeitsbeauftragte ein, um mehrdeutige Aussagen gegenüber den Lieferanten zu verhindern.

*Beispiele:* Bei **Starbucks** werden die Einkäufer im Umgang mit Nachhaltigkeitsproblemen in der Lieferkette geschult. Sie haben Zugriff auf alle Protokolle der von Starbucks durchgeführten Nachhaltigkeitsbewertungen. Die Einkäufer sind für die gesamte Kommunikation gegenüber den Lieferanten zuständig. Außerdem diskutiert das Team für ethische Beschaffung (Ethical Sourcing Team), dem mehrere Fachleute für nachhaltige Lieferketten angehören, regelmäßig mit den Einkäufern über Lieferantenbewertungen und notwendige Korrekturmaßnahmen. Alle Schulungen, der Zugang zu Informationen und die gesamte Kommunikation sind aufeinander abgestimmt, um den Einkäufern die Instrumente an die Hand zu geben, die sie benötigen, um bei ihren Einkaufsentscheidungen die Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten zu berücksichtigen.

**Volkswagen** hat ein Programm zur Förderung der Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen eingeführt, das aus vier Kernelementen besteht: Standardanforderungen, Früherkennung von Risiken, Integration in Einkaufsverfahren sowie Kontrolle und Lieferantenentwicklung. Im Rahmen des Programms wurden alle Einkäufer über die Schwächen der Lieferanten informiert und für deren Verbesserungspotenzial sensibilisiert. Darüber hinaus bietet Volkswagen den Lieferanten Coaching-Leistungen und direkte Unterstützung zur Erfüllung der Anforderungen an. So können sich die Lieferanten per E-Mail an den Konzern wenden oder einen Fragebogen zur Selbstbeurteilung ausfüllen, um von einem Ad-hoc-Expertenteam aus den Abteilungen für Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz, der Personalabteilung, dem Einkauf sowie der Qualitätssicherung Unterstützung anzufordern. Im Rahmen des Beschaffungsprozesses werden den Lieferanten standardmäßig einschlägige Informationen zur Verfügung gestellt.

#### AUSBLICK:

### Optimierung des Lieferantenstamms

Die Optimierung der Lieferkette ist ein grundlegendes Instrument der Unternehmensführung, mit dem verschiedene Ziele erreicht werden. Damit lassen sich Abfall und Ausschuss minimieren, redundante oder ineffiziente Prozesse in Beschaffungswesen und Logistik abschaffen. Ein unsichtbares Hindernis für nachhaltige Beschaffung ist, Nachhaltigkeitsüberlegungen zu einem Teil des Entscheidungsprozesses zu machen. Doch genau das ist notwendig, damit bei der Konsolidierung des Lieferantenstamms tatsächlich die Firmen ausgewählt werden, die am besten mit sozialen und ökologischen Problemen umgehen.



„Bei Restaurantes Toks haben wir uns nicht nur dazu verpflichtet, Produkte und Leistungen zu liefern, die die Erwartungen unserer Kunden erfüllen oder gar übertreffen, sondern auch dazu, durch die Entwicklung einer nachhaltigen Lieferkette etwas Positives für unser Unternehmen, unsere Gesellschaft und unseren Planeten zu leisten. Wer Nachhaltigkeit und Wachstum langfristig sichern will, muss seinen Erfolg teilen.“

– Federico Bernaldo de Quiros, CEO, Restaurantes Toks



## 7. Branchenkooperationen & Multi-Stakeholder-Partnerschaften

Branchenkooperationen und Multi-Stakeholder-Partnerschaften sind wichtige Instrumente, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Dies gilt besonders für Herausforderungen, die zu groß oder komplex sind, um sie alleine anzugehen. Kooperationen können die Reichweite und Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen erhöhen, Ressourcen bündeln und helfen redundante oder widersprüchliche Botschaften zu vermeiden.

### Typen von Branchenkooperationen

Viele führende Unternehmen sehen Zusammenarbeit als wichtiges Instrument, um die Ursachen von Nachhaltigkeitsproblemen effektiv anzugehen. Kooperationen ermöglichen auch kleinen Unternehmen, die über geringe Mittel verfügen, einen Beitrag zum Aufbau nachhaltiger Lieferketten zu leisten. Im Laufe der Zeit haben sich im Wesentlichen zwei Kooperationsformen herausgebildet:

- 1. Austausch von best practices.** Bei diesen Kooperationen, die sich auf eine Branche beschränken, aber auch durchaus darüber hinaus reichen können, geht es um den Austausch von Wissen über Strategien und Instrumente, die sich in Nachhaltigkeitsprogrammen einzelner Unternehmen bewährt haben. Häufig werden im Rahmen einer derartigen Kooperation gemeinsam Instrumente entwickelt, in denen sich die Stoßrichtung der Nachhaltigkeitsprogramme widerspiegelt. In der Regel sind die Kooperationspartner jedoch nicht zur Nutzung dieser Instrumente verpflichtet und müssen auch keine anderen Standards erfüllen, um der Kooperation beizutreten.
- 2. Gemeinsame Standards und deren Umsetzung.** Diese Kooperationsform ist in der Regel auf eine bestimmte Branche beschränkt und zielt darauf ab, aufeinander abgestimmte Nachhaltigkeitserwartungen und -programme für die Lieferketten der Kooperationspartner zu definieren. Wie in Kapitel 5 beschrieben sind Compliance-orientierte Systeme der Lieferantenüberwachung vielfach durch inkonsistente, redundante und ineffiziente Prozesse der Unternehmen gekennzeichnet. Ein Lieferant, der mehrere Unternehmen beliefert, die alle über einen eigenen Verhaltenskodex sowie eigene Monitoring- und Korrekturverfahren verfügen, wird durch unabgestimmte Nachhaltigkeitsanforderungen erheblich belastet und muss dafür Ressourcen abstellen,

die dann für kontinuierliche Verbesserungen fehlen.

Aus diesem Grund haben sich etliche Konzerne zusammengesetzt und gemeinsame Verhaltenskodizes erarbeitet. In manchen Fällen sind diese für die beteiligten Unternehmen verbindlich und in manchen nicht. Außerdem bemühen sich die kooperierenden Firmen darum, ihren unternehmensübergreifenden Verhaltenskodex bei den Lieferanten durch gemeinsame Beurteilungen und Audits durchzusetzen. In vielen Fällen werden dabei auch gemeinsame Maßnahmen zum Aufbau der Leistungsfähigkeit von Lieferanten durchgeführt.

---

*Beispiel:* Das Unternehmen **Gap Inc.** hat mithilfe der „Sustainable Water Group“ – einer Kooperation verschiedener Unternehmen, die sich für eine nachhaltige Wassernutzung und Abwasserentsorgung bei weltweit tätigen Textilunternehmen einsetzen – ein Programm für sauberes Wasser eingeführt, um die bei den Denim-Wäschereien anfallenden Abwassermengen zu kontrollieren und von den Wäschereien die Einhaltung der Richtlinie für nachhaltige Wasserqualität zu verlangen. Vor dem Hintergrund dieses Projekts konnte Gap seine Mitbewerber dazu bringen, ähnliche Abwasserrichtlinien für ihre Lieferketten einzuführen.

### Chancen und Risiken von Branchenkooperationen

Branchenkooperationen können Lieferanten und Käufern deutliche Effizienzgewinne bringen, bergen jedoch auch einige Risiken. Bei der Entscheidung darüber, ob und bei welchen Elementen Ihres Nachhaltigkeitsprogramms Sie mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten wollen, sollten Sie Chancen und Risiken sorgfältig gegeneinander abwägen.

#### CHANCEN

Neben den oben genannten Vorteilen, die eine Branchenkooperation für die Lieferanten haben kann, bietet sie auch große Chancen für die Kundenunternehmen:

- **Größerer Einfluss auf die Lieferanten.** Durch die Kooperation mit anderen Firmen beim Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette kann ein Unternehmen wesentlich mehr Einfluss auf seine direkten Lieferanten und die Unterlieferanten nehmen. Im Rahmen der Kooperation werden Nachhaltigkeitserwartungen und -strategien nicht nur besser aufeinander abgestimmt, sondern Ihr Unter-



- nehmen wird von seinen direkten Lieferanten sowie den Unterlieferanten auch als wesentlich einflussreicher wahrgenommen.
- **Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern.** Durch die Beteiligung an einer Branchenkooperation macht Ihr Unternehmen deutlich, dass es sich der Herausforderungen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Lieferkette bewusst ist. Dies stärkt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gegenüber externen Stakeholdern. Ferner bieten Branchenkooperationen auch die Chance, mit externen Stakeholdern über strittige Themen zu diskutieren, die Ihr Unternehmen alleine nur ungern anschneiden würde.
  - **Gemeinsamer Ressourceneinsatz.** Alle in diesem Leitfaden beschriebenen Prozesse erfordern Ressourcen. Vor allem kleine Unternehmen oder Firmen, die vor kurzem erhebliche Verpflichtungen eingegangen sind, scheuen vielleicht den zeitlichen und finanziellen Aufwand, der mit dem Aufbau eines leistungsfähigen Nachhaltigkeitsprogramms verbunden ist. Eine Branchenkooperation bietet auch solchen Unternehmen die Möglichkeit, durch die Bündelung von Ressourcen und Kostenteilung Nachhaltigkeitserwartungen zu formulieren und ihre Lieferanten dazu zu verpflichten.

#### RISIKEN

Allerdings sind mit einer Branchenkooperation auch einige Risiken verbunden, die Sie berücksichtigen sollten:

- **Fehlende Unterstützung im eigenen Unternehmen.** Manchmal ist es schwierig, die Unterstützung der eigenen Mitarbeiter für eine Branchenkooperation zu gewinnen, vor allem, wenn die potenziellen Kooperationspartner als Konkurrenten angesehen werden oder sich in einer vollkommen anderen Phase des Aufbaus einer nachhaltigen Lieferkette befinden. Um auch Ihre Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen, müssen Sie eine klare Vorstellung davon haben, mit welchen Unternehmen Sie zusammenarbeiten und wie deren Erwartungen aussehen.
- **Belastung der eigenen Ressourcen.** Zwar bieten Branchenkooperationen die Chance, Zeit und Geld zu sparen, doch sie erfordern auch Investitionen, die jedoch nicht immer die gewünschten Ergebnisse bringen. Es kann beispielsweise ziemlich zeitaufwändig sein, sich mit den Kooperationspartnern auf gemeinsame Nachhaltigkeitserwartungen, -prozesse und -maßnahmen zu einigen, die eine spürbare Wirkung zeigen.
- **Fehlende Veränderungsbereitschaft.** Bei länger bestehenden Kooperationen besteht die Gefahr, dass die anderen Kooperations-

partner grundsätzlich nicht bereit sind, ihre Verfahren so zu verändern, dass sie auch zu den Vorgehensweisen Ihres Unternehmens passen.

---

*Beispiel:* Der luxemburgische Diamantenproduzent **De Beers** arbeitet gemeinsam mit anderen Unternehmen seiner Branche verschiedene historische Probleme auf. Dazu zählen die Problematik der Blutdiamanten, die fehlende Transparenz im Diamantengeschäft sowie die schlechten Arbeitsbedingungen in den Diamantenschleifereien und Polierbetrieben, die in den großen Zentren der Diamantenverarbeitung (wie Surat in Indien) angesiedelt sind.

Zwar wurden 2003 die Zertifizierung nach dem Kimberley-Prozess und das „World Diamond Council System of Warranties“ eingeführt, um die Problematik der Blutdiamanten zu lösen, doch es gab noch keinen zentralen Standard, mit dem es möglich gewesen wäre, die gesamte Wertschöpfungskette auf ethische Geschäftspraktiken zu prüfen und dabei die Bereiche Soziales, Beschäftigung, Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie betriebswirtschaftliche Aspekte zu berücksichtigen.

De Beers erkannte die Chance, seine führende Position in der Wertschöpfungskette dazu zu nutzen, einen Maßstab für best practices einzuführen, der nicht nur für die Diamantenförderung, sondern auch für die Diamantenschleifereien, Polierbetriebe und Juweliere gilt. Zu diesem Zweck brachte De Beers 2005 das „Best Practice Principles (BPP) Assurance Programme“ auf den Weg. Dabei gelten die Anforderungen des Programms nicht nur für alle Gesellschaften der De Beers-Gruppe, sondern sind auch Teil der Lieferbedingungen, wodurch sogar die Kunden von De Beers zur Einhaltung des BPP Assurance Programme verpflichtet werden.

## BEISPIELE FÜR BRANCHENKOOPERATIONEN

**AIM-Progress** | AIM-PROGRESS ist ein von Unternehmen der Konsumgüterindustrie gegründetes Forum, das verantwortungsvolle Beschaffungsmethoden und nachhaltige Produktionssysteme entwickelt und fördert. Die weltweite Initiative wird von der europäischen „Association des Industries de Marque“ (AIM) und der nordamerikanischen „Grocery Manufacturers Association“ (GMA) unterstützt und finanziert. Die Initiative will den beteiligten Unternehmen ein Forum für den Meinungsaustausch über verantwortungsbewusstes Beschaffungswesen bieten und gemeinsame Bewertungsmethoden erarbeiten, um redundante Audits zu vermeiden.

**Apparel, Mills and Sundries Working Group** | Die „Apparel, Mills and Sundries Working Group“ wurde von Textilherstellern und Einzelhandelsunternehmen sowie deren Lieferanten gegründet, die sich vorgenommen haben, Nachhaltigkeitsprobleme in den Textilfabriken und bei anderen Lieferanten gemeinsam anzugehen. Im Fokus der Arbeit steht die Umsetzung des gemeinsam entwickelten Verhaltenskodexes durch Lieferantenbeurteilungen und -schulungen.

**Business Social Compliance Initiative (BSCI)** | Die BSCI bietet eine Plattform für Einzelhändler, Import- und Handelsunternehmen sowie große Marken, die sich zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in ihren weltweiten Lieferketten verpflichtet haben. Die Initiative hat einen gemeinsamen Verhaltenskodex erarbeitet, der externe Kontrolle und gemeinsame Maßnahmen zur Kapazitätsentwicklung kombiniert.

**Beyond Monitoring Working Group** | In der BSR-Arbeitsgruppe „Beyond Monitoring“ haben sich führende Unternehmen aus zahlreichen Branchen zusammengeschlossen, die sich zur Vision einer nachhaltigen Lieferkette bekennen. Zu den Zielen gehören ein ausgewogenes Verhältnis zwischen ökonomischen und Nachhaltigkeitszielen, eigenverantwortlich handelnde Lieferanten, Handlungskompetenz der Mitarbeiter sowie die Einbeziehung der Politik. Die Unternehmen prüfen neue, auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette ausgerichtete Strategien, mit denen sie ihre jeweiligen Nachhaltigkeitsprogramme verbessern und ihr gemeinsames Anliegen insgesamt voranbringen können.

**Electronics Industry Citizenship Coalition (EICC)** | Die EICC fördert die Verbreitung und gemeinsame Einführung eines branchenspezifischen Verhaltenskodexes für internationale Lieferketten in der Elektronikindustrie, um die Arbeits- und Umweltbedingungen bei den Lieferanten zu verbessern. Zu diesem Zweck führt die EICC gemeinsame Audits durch, bei denen geprüft wird, ob sich die Lieferanten an den Verhaltenskodex halten. Außerdem stellt sie entsprechende Audit-Instrumente bereit, bietet Schulungsmöglichkeiten für die Einkäufer der Kundenunternehmen sowie für die Lieferanten und unterstützt die Firmen bei der Fortschrittsberichterstattung. Die Mitgliedschaft steht allen Elektronikherstellern, Software-Häusern, ICT-Unternehmen und Auftragsproduzenten sowie allen Vertragsunternehmen offen, die mit der Konstruktion, Herstellung oder Lieferung von Elektronikartikeln beauftragt werden. Damit deckt die EICC den größten Teil der Lieferkette in der Elektronikbranche ab.

**Ethical Trading Initiative** | Die ETI ist ein Bündnis von Unternehmen, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen, die gemeinsam bewährte Praktiken für die Einführung von arbeitsrechtlichen Vorschriften definieren und fördern. Dies umfasst auch die Kontrolle der Einhaltung von Rechtsvorschriften.

**The Global e-Sustainability Initiative (GeSI)** | In der GeSI engagieren sich führende Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnik (darunter Dienstleister, Hersteller und Branchenverbände im Bereich Telekommunikation) sowie Nichtregierungsorganisationen, die Nachhaltigkeitsziele durch innovative Technologien erreichen wollen.

**Global Social Compliance Programme (GSCP)** | Das GSCP ist ein von Unternehmen auf den Weg gebrachtes Programm, das die vorhandenen Anstrengungen zur Verbesserung der Arbeits- und Umweltbedingungen harmonisieren und gemeinsam eine branchenunabhängige, nachhaltige Strategie zur kontinuierlichen Verbesserung von internationalen Lieferketten entwickeln will. Das GSCP bietet eine globale Plattform für den Austausch von Wissen und *best practices* und will dadurch für eine bessere Vergleichbarkeit und Transparenz der vorhandenen Systeme sorgen.

**Fair Labour Association** | Die Mitglieder der „Fair Labour Association“ setzen sich gemeinsam für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Fabriken rund um den Globus ein. Die Mitgliedsunternehmen verpflichten sich zur Einführung des FLA Code, dessen Einhaltung durch einen von der FLA entwickelten praktischen Monitoring-, Korrektur- und Prüfprozess überwacht wird.

**ICTI-Care** | ICTI CARE ist das Programm für ethische Produktionsweisen der Spielzeugindustrie, das sich weltweit für sichere und menschenwürdige Arbeitsbedingungen in Spielzeugfabriken einsetzt. Zur Erreichung dieses Ziels führt das Programm Schulungen und ein einheitliches Monitoring-Programm für Spielzeugfabriken durch.

**Social Accountability International (SAI)** | SAI ist eine internationale, branchenübergreifende Multi-Stakeholder-Organisation, in der sich Unternehmen, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen zusammengeschlossen haben, um Menschen- und Arbeitnehmerrechte weltweit durchzusetzen. Dazu führt die SAI Schulungen und Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau durch. Dabei stützt sich SAI auf die Arbeitsnorm SA8000, die auf dem Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der Vereinten Nationen beruht.



### Multi-Stakeholder-Partnerschaften

Viele Unternehmen haben erkannt, dass nicht nur die Zusammenarbeit mit Unternehmen ihrer Branche, sondern auch mit anderen Stakeholdern von Nutzen ist. In Kapitel 2 wurden verschiedene Arten von Stakeholdern beschrieben, die einen wertvollen Beitrag zur Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens leisten können. Dazu gehören nationale und lokale Regierungen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen, Nichtregierungsorganisationen, Interessenvertretungen, Aktivistengruppen, Wissenschaftler und andere Fachleute sowie Gemeinschaftsinitiativen.

In den letzten Jahren haben immer mehr Stakeholder ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft gezeigt. Viele Stakeholder-Gruppen sind mit Nachhaltigkeitsproblemen bestens vertraut und erweisen sich daher oft als nützliche Partner, die nicht nur ähnliche Ansichten vertreten und Ihr Unternehmen beraten, sondern eng mit Ihnen zusammenarbeiten, um Schwierigkeiten mit Nachhaltigkeit in der Lieferkette in den Griff zu bekommen. Diese Akteure können Ihrem Unternehmen vermitteln, vor welchem Hintergrund ein bestimmtes Nachhaltigkeitsproblem zu sehen ist, und wie das Unternehmen am besten damit umgehen kann. Außerdem eignen sie sich vielfach als Partner, der die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens vor Ort umsetzt. Darüber hinaus unterstützen Stakeholder mit ihren Ressourcen Ihre Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit in der Lieferkette und machen diese glaubwürdiger.

Unternehmen können Verbesserungen vor Ort auch dadurch erreichen, dass sie mit lokalen Behörden zusammenarbeiten und Kompetenzen aufbauen, die für die Beseitigung der tieferen Ursachen von Nachhaltigkeitsproblemen in der Lieferkette erforderlich sind.

---

*Beispiele:* Viele Unternehmen sparen durch eine Verringerung der Arbeitsunfälle und berufsbedingten Krankheitsfälle Kosten und sorgen so dafür, dass die Arbeitnehmer in ihren Lieferketten gesünder sind. So hat die US-amerikanische Modemarke Levi Strauss & Co. verschiedene Programme eingeführt, um die Arbeiter in den Fabriken ihrer Lieferanten in Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen über ihre Rechte und Pflichten aufzuklären und im Gesundheitsschutz zu schulen. Dadurch sollen die Lebensqualität der Arbeiter verbessert, die Achtung von Arbeitnehmerrechten gewährleistet und durch Produktivitätsfortschritte und eine Verringerung der krankheitsbedingten Fehlzeiten Kosteneinsparungen erzielt werden. Das Unternehmen legt den Fokus auf den Kapazitätsaufbau bei zivilgesellschaftlichen Organisationen, damit diese in der Lage sind, breit gefächerte Leistungen für Arbeitnehmer und Fabriken zu erbringen.

---

**Better Work** ist eine einzigartige Kooperation zwischen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der International Finance Corporation (IFC). Ihr Ziel besteht darin, die Armut zu verringern und in Entwicklungsländern faire Rahmenbedingungen für die Globalisierung zu schaffen. Dies soll durch einen umfassenden Prozess erreicht werden, der Beurteilungen, Nachbesserungen und Kapazitätsentwicklung in den Fabriken vorsieht. Die Unternehmen können sich eines effizienten, kostengünstigen Prozesses bedienen, um sich über die Einhaltung von Nachhaltigkeitsvorgaben durch die Lieferanten und den Erfolg von Nachbesserungen zu informieren. Außerdem veranstaltet Better Work internationale und nationale Foren für die als Käufer auftretenden Unternehmen. In diesen Foren haben Käufer Gelegenheit, Rückmeldung zu den Erweiterungsplänen und Instrumenten von Better Works zu geben und sich in einen konstruktiven Dialog mit relevanten Stakeholdern wie Regierungen, Gewerkschaften und Herstellerverbänden einzubringen. Aktive nationale Foren bestehen in Kambodscha, Jordanien und Vietnam. Für Indonesien, Marokko, Nicaragua, Haiti und Lesotho wird die Einrichtung eines solchen Forums geprüft.







## DIE LOKALEN GLOBAL COMPACT NETZWERKE

Mehr als 100 lokale Netzwerke rund um den Globus bieten den Mitgliedern des Global Compact konkrete Unterstützung vor Ort. Zu den vielfältigen Aktivitäten der Netzwerke gehören die Festlegung von lokalen Schwerpunkten bei verantwortungsvollen Geschäftspraktiken, die Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsprobleme und -chancen im jeweiligen Land, die Organisation von Dialogen und Veranstaltungen zur Wissensvermittlung, die Mobilisierung von Gruppen für kollektives Handeln sowie die Förderung von Partnerschaften zwischen Unternehmen und örtlichen Stakeholdern. All diese Maßnahmen tragen zur Zielerreichung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung bei. Darüber hinaus unterstützen die Netzwerke die Unternehmen bei der Erstellung ihrer Fortschrittsmitteilungen (Communication on Progress – COP).

Zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in ihren Lieferketten können Unternehmen über die lokalen Netzwerke in den Ländern wirken, in denen ein großer Teil ihrer Lieferanten ansässig ist. So kann ein Unternehmen beispielsweise seine Lieferanten dazu auffordern, dem Global Compact beizutreten und sich aktiv an den Veranstaltungen eines lokalen Netzwerks zu beteiligen, um die Nachhaltigkeit zu verbessern. Außerdem unterstützen die Unternehmen die lokalen Netzwerke, indem sie Wissen und Erfahrung weitergeben und ihre Aktivitäten finanzieren.

Inzwischen führen viele lokale Netzwerke Aktivitäten durch, um die Nachhaltigkeit in der Lieferkette voranzubringen:

So hat das **Global Compact Netzwerk Spanien** intensiv an der Durchsetzung der zehn Prinzipien des Global Compact in der Lieferkette gearbeitet und ein Lernforum veranstaltet, auf dem sich Unternehmen verschiedener Branchen über *best practices* für die Lieferkette austauschen konnten. Außerdem hat das Netzwerk den Leitfaden „The Responsible Management of the Supply Chain“ herausgegeben. In dieser Publikation geht es darum, wie Unternehmen durch ein geeignetes Risikomanagement und den Aufbau langfristiger Lieferantenbeziehungen verantwortungsvolle Geschäftspraktiken entwickeln und optimieren können.  
[www.pactomundial.org/recursos/doc/Publicaciones/ASEPAM/23526\\_3133132009182520.pdf](http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Publicaciones/ASEPAM/23526_3133132009182520.pdf)

Das **Global Compact Netzwerk Japan** hat die „Working Group on Supply Chain Management“ gegründet, in der mehr als zwölf japanische Unternehmen aus verschiedenen Branchen mitwirken. Das Netzwerk hat ethische Probleme im Beschaffungswesen japanischer Unternehmen beleuchtet und *best practices* zur Lösung dieser Probleme beschrieben. Zum Beispiel ging es um die Frage, wie ein Unternehmen Lieferanten wirkungsvoller in seine Nachhaltigkeitsstrategie einbeziehen kann, sodass Käufer, Lieferanten und die Gesellschaft gleichermaßen von einem nachhaltigen Lieferkettenmanagement profitieren.



„Bei Telenor streben wir danach, unternehmerische Verantwortung zu einem festen Bestandteil unserer Geschäftspraxis zu machen. Dabei ist uns bewusst geworden, dass sich unser gesellschaftlicher Einfluss auch auf unsere Lieferanten und Geschäftspartner erstreckt. Bei der Weiterentwicklung unserer Lieferkette im Sinne der unternehmerischen Verantwortung machen wir deshalb bei Telenor keine Abstriche. Wir sorgen nicht nur in allen unseren Konzerngesellschaften für hervorragende Arbeitsbedingungen und ein leistungsfähiges Umweltmanagement, sondern verlangen auch von allen unseren Lieferanten, dass sie die in unserem Verhaltenskodex für Lieferanten niedergelegten Standards erfüllen. Wir sind entschlossen, unsere Ziele durch kontinuierliche Verbesserungen und eine systematische Einbeziehung der Lieferanten zu erreichen.“

– Jon Fredrik Baksaas, President & CEO von Telenor



## 8. Ziele festlegen, Leistungen verfolgen und kommunizieren

Zwar ist es wichtig, Rollen und Schlüsselfunktionen im Unternehmen klar zu verteilen, doch ebenso wichtig ist die Festlegung umfassender Leistungsziele. Nur wenn die Mitarbeiter konkrete Ziele für die Nachhaltigkeit in der Lieferkette erhalten, sind sie in der Lage, ihre Anstrengungen in die richtige Richtung zu lenken. Außerdem können Unternehmen so die Wirkung und den Erfolg des Nachhaltigkeitsprogramms besser beurteilen.

### Der Prozess der Zielbestimmung

Die Nachhaltigkeitsziele sollten in Abstimmung mit den Leitern aller Abteilungen festgelegt werden, die später auch für die Zielerreichung verantwortlich sind. Außerdem ist darauf zu achten, dass die Ziele in Einklang mit den Bedürfnissen des Unternehmens stehen. Überprüfen Sie also die Geschäftsstrategie und -ziele Ihres Unternehmens und stellen Sie fest, inwiefern die festgelegten Nachhaltigkeitsziele diese Geschäftsziele unterstützen. Jedes Nachhaltigkeitsziel sollte einen Beitrag zur Erreichung mindestens eines Unternehmensziels leisten. Wichtig ist außerdem, dass die Geschäftsleitung sich die Nachhaltigkeitsziele vorbehaltlos zu eigen macht.

Jedes Jahr ist anhand eines messbaren Geschäftsziels zu prüfen, inwieweit die Nachhaltigkeitsziele erreicht wurden. Häufig fällt es Unternehmen schwer, wünschenswerte und realistische Ziele zu definieren und herauszufinden, wie und wann diese Ziele erreicht werden können. Indem man Fortschritte auf dem Weg zum Ziel festlegt und regelmäßig überprüft, wird der Nutzen der geleisteten Arbeit deutlich.

Auch wenn Ziele in der Regel auf einer höheren Führungsebene für das gesamte Unternehmen definiert werden, müssen sie für Manager in allen Bereichen in umsetzbare Ziele „übersetzt“ werden. Nur so lassen sich die Nachhaltigkeitsziele im gesamten Unternehmen einführen. Beispiel: Ein Unternehmen hat sich das Ziel gesteckt, dass eine bestimmte Anzahl an Lieferanten an Nachhaltigkeitsschulungen teilnimmt. Dieses Ziel kann nun in ein Teilziel für die einzelnen Einkäufer des Beschaffungswesens überführt werden, die für die Lieferantenbeziehungen zuständig sind. Umgekehrt ist es natürlich auch möglich, die Ergebnisse der verschiedenen Teilziele zusammenzuführen und dadurch herauszufinden, inwieweit das übergeordnete Ziel erreicht wurde.

### Wirkungsziele

Ausgehend von der Nachhaltigkeitsvision Ihres Unternehmens sollten möglichst konkrete Vor-

gaben für die zu erreichenden Wirkungen definiert werden. Denkbare Wirkungsziele sind die Erfüllung der Erwartungen von Kunden oder anderen Stakeholdern, Kostensenkungen oder die Erschließung neuer Märkte. Außerdem gilt es, Ziele im Hinblick auf die gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungen der Nachhaltigkeitsmaßnahmen des Unternehmens festzulegen. Manche Stakeholder interessieren sich vor allem für den Prozess, durch den ein Unternehmen seinen Nachhaltigkeitsverpflichtungen nachkommt, andere dagegen achten mehr auf den dadurch erreichten Nutzen. Die Lieferanten wollen wissen, welche Vorteile sie aus der Erfüllung von Nachhaltigkeitsanforderungen ziehen. Manche Unternehmen bestimmen als Ziele für ihre Lieferanten, dass sie ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem aufbauen, die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Umwelt (zum Beispiel Ausstoß von Treibhausgasen, Abfallproduktion) sowie auf Mitarbeiter und Gemeinden festlegen sollen. Dies geschieht zum Beispiel durch Vorgaben für Unfallquoten, Krankenstände, die bezahlte Gesamtlohnsomme, Fort- und Weiterbildungen für die Mitarbeiter oder durch Vorgaben über die Wirkung der Lieferantentätigkeit auf die jeweilige Gemeinde und die lokale Entwicklung (Zahl der Arbeitsplätze, Beitrag zu Einkommen und Infrastrukturentwicklung).

*Beispiel:* Das mexikanische Unternehmen **Restaurantes Toks** betreibt 84 Restaurants in 20 Städten im gesamten Land und beschäftigt mehr als 6.500 Mitarbeiter bei über 21 Millionen Gästen pro Jahr. Um auch arme ländliche Gemeinden in seine Lieferkette einzubinden, hat das Unternehmen jetzt einen Liefervertrag mit einer von 13 Frauen gegründeten und geführten Produzentengemeinschaft in Santa Rosa de Lima (Zentralmexiko) geschlossen. 2005 belief sich das Pro-Kopf-Einkommen in Santa Rosa de Lima auf weniger als 60 US-Dollar pro Monat, was unter anderem darauf zurückzuführen war, dass in der Stadt deutlich mehr Frauen als Männer leben, weil die Männer häufig als illegale Einwanderer in den USA arbeiten. Restaurantes Toks nahm die in Santa Rosa de Lima hergestellte Erdbeermarmelade in seine Speisekarte auf, wodurch es gelang, die Gemeinde zu einem Teil der Lieferkette des Unternehmens zu machen. Bevor die Produzentengemeinschaft Lieferant von Restaurantes Toks wurde, erzielten alle Familien der Gemeinde ein Einkommen von 1.000 US-Dollar. Inzwischen verkauft die Produzentengemeinschaft jedes Jahr Erdbeermarmelade im Wert von über 461.000 US-Dollar an Restaurantes Toks, wodurch das Pro-Kopf-Einkommen erheblich gesteigert werden



konnte. Außerdem arbeitet Restaurantes Toks mit der Produzentengemeinschaft an einem Ausbau der Produktionskapazitäten, damit der Marmeladenhersteller sich weitere Märkte erschließen kann.

Da dieses Projekt nachweislich zum Schutz und zur Förderung der Menschenrechte sowie des Rechts auf wirtschaftliche Teilhabe beigetragen hat, führte Restaurantes Toks ähnliche Projekte mit zehn anderen Produzentengemeinschaften durch, die Lebensmittel und handwerkliche Erzeugnisse herstellen.

---

*Beispiel:* Seit 2000 verwendet der brasilianische Kosmetikerhersteller **Natura** Rohstoffe, die aus heimischen Pflanzen gewonnen werden. Diese Strategie unterstützt das von dem Unternehmen angestrebte Geschäftsmodell, das auf bestehenden sozialen Strukturen aufbaut und durch die nachhaltige Nutzung von nicht-holzbasieren Waldprodukten einen Beitrag zu einer nachhaltigen Lebensgrundlage leisten will. Das Unternehmen baute Beziehungen zu drei armen Gemeinden auf, mit denen 2003 Verträge über die Produktion von Priprioca geschlossen wurden. Dabei handelt es sich um eine Pflanze, die einen Duftstoff für die Kosmetika von Natura liefert. Um zu gewährleisten, dass die aus einheimischen Pflanzen stammenden Inhaltsstoffe unter Einhaltung strenger Sozial- und Umweltstandards gewonnen werden, erarbeitete Natura das „Active Ingredient Certification Programme“. Dieses sieht eine Zertifizierung in drei Phasen vor: Suche nach Gebieten mit potenziellen Lieferanten, Erarbeitung einer Zertifizierungsstrategie und Durchführung von Zertifizierungsprüfungen. Bis 2006 wurden im Rahmen des Programms 15 Inhaltsstoffe für Kosmetika zertifiziert. Neben der Zertifizierung von Pflanzenextrakten förderte das Programm auch die Bildung von Produktionsgemeinschaften und Genossenschaften in den Gemeinden der Lieferanten, um diese in die Lage zu versetzen, die sich bietenden wirtschaftlichen Chancen auch zu nutzen<sup>5</sup>

### Ziele für Lieferanten

Wie in Kapitel 5 dargestellt, gibt es viele Möglichkeiten, um die Leistung einzelner Lieferanten zu überwachen und deren eigenverantwortliches Handeln zu fördern. Wichtig ist jedoch, dass ein Unternehmen Gesamtziele für die Lieferantenleistung definiert, die sich später ohne Mitwirkung des Lieferanten überprüfen lassen. Bei der Festlegung der von den Lieferanten zu erreichenden Nachhaltigkeitsziele sollten alle Abteilungen – insbesondere der Einkauf – einbezogen werden, um einen möglichst breiten Konsens zu erreichen und realistische Vorgaben festzulegen. Dabei müssen die Vorgaben für die Lieferantenleistung auf die vom Unternehmen formulierten Erwartun-

gen abgestimmt sein. Viele Unternehmen setzen sich Ziele über die Anzahl an Lieferanten, die nach einem Audit an der Umsetzung von Korrekturplänen arbeiten (siehe Kapitel 5). Darüber hinaus sollten die Unternehmen jedoch auch Ziele für Bereiche wie Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt, ethisches Geschäftsgebaren und Lieferantenmanagementsysteme festlegen.

### Ziele für das eigene Unternehmen

Die größte Schwierigkeit bei Nachhaltigkeitszielen und der Unterstützung der Lieferanten ist, dass die kaufmännischen Ziele des Einkaufs mit dem Bestreben nach fairen Arbeitsbedingungen und umweltfreundlichen Praktiken konkurrieren. Die Geschäftsleitung muss daher die Leitung der Einkaufsabteilung und die Leiter der anderen Unternehmensbereiche bei der Festlegung der Vorgaben für die unternehmensinterne Durchsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts einbeziehen, um die Aufmerksamkeit des Einkaufs verstärkt auf Nachhaltigkeitsfragen zu lenken.

Diese unternehmensinternen Ziele müssen so ausgestaltet sein, dass sie den Einkäufern Orientierung und Hinweise geben, wie der Nachhaltigkeitsaspekt bei Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt werden kann. Manche Unternehmen legen beispielsweise fest, dass ein bestimmter Anteil der den Einkäufern zur Verfügung stehenden Mittel bei den Lieferanten mit der besten Nachhaltigkeitsleistung zu platzieren ist. Andere Unternehmen entscheiden sich für Ziele, durch die der Nachhaltigkeitsaspekt neben anderen kaufmännischen und fachlichen Gesichtspunkten zu einem wichtigen Kriterium für die Auftragsvergabe wird. Als weiteres Ziel könnte festgelegt werden, dass ein bestimmter Anteil der Einkäufer in der Nachhaltigkeitsproblematik geschult wird.

---

*Beispiel:* **Montepaschi**, ein führender italienischer Finanzdienstleister, brachte 2009 im Rahmen einer umfassenden CSR-Strategie ein Programm für mehr Nachhaltigkeit in der Lieferkette auf den Weg. Eines der zentralen Ziele des Unternehmens besteht darin, die Grundsätze nachhaltigen Handels in seine Standard-Beschaffungsprozesse zu integrieren. Im Einzelnen stellen sich die Ziele des Finanzdienstleisters wie folgt dar:

- Bevorzugung von Lieferanten, die in ihren Produktions- und Lieferprozessen mehr Rücksicht auf umweltbezogene, soziale und wirtschaftliche Belange nehmen
- Nachhaltigkeitsindikatoren als Kriterien für die Bewertung und Auswahl von Lieferanten und Dienstleistern

<sup>5</sup> Natura's Ekos: Perfume Essences Produce Sustainable Development in Brazil, Growing Inclusive Markets Case Study.

- Ausschluss von Lieferanten, die Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutzvorschriften oder sonstige Rechtsvorschriften missachten
- faire und offene Kommunikation mit den Lieferanten
- regelmäßige Überwachung der Lieferantenleistung vor dem Hintergrund der Unternehmenspolitik und Information der Stakeholder über den erreichten Status sowie weitere Maßnahmen

## Prozesse und Praktiken der Leistungsmessung

Um zu ermitteln, inwieweit Ihr Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele erreicht hat, müssen im Zeitverlauf verschiedene Leistungsdaten erhoben und deren Entwicklung überwacht werden. Etliche dieser Daten sowie die damit zusammenhängenden Prozesse und Praktiken sind auch für die Einführung der in diesem Leitfaden bereits angesprochenen Punkte des Nachhaltigkeitsprogramms von Bedeutung.

### BENÖTIGTE DATEN

Ihr Unternehmen wird Daten zur Leistung von Lieferanten sowie der eigenen Einkäufer erheben müssen. Außerdem gilt es, Indikatoren festzulegen, aus denen sich die Fortschritte des Unternehmens bei den Nachhaltigkeitszielen direkt ablesen lassen. Diese Daten überschneiden sich zu einem großen Teil mit den Angaben, die die Einkäufer im Rahmen der Lieferantenbewertung erheben oder die von den Abteilungen für Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz erfasst werden. Zunächst sollten Sie den Umfang und die Qualität aller vorhandenen Indikatoren und Informationen prüfen. Anschließend müssen Sie die Indikatoren wahrscheinlich standardisieren, damit die verschiedenen Unternehmensbereiche Informationen zu denselben Themen einheitlich erfassen.

### DATENERHEBUNG

Wenn viele Lieferanten zu bewerten sind und die Daten aus verschiedenen Quellen stammen, ist die Datenerfassung aufwändig. Hinzu kommt, dass zahlreiche Lieferanten eine offizielle und eine inoffizielle Buchhaltung betreiben, ihre Arbeiter anweisen, bei Lieferantenaudits nicht wahrheitsgemäß Auskunft zu erteilen, Prüfer bestechen oder auf andere Weise die tatsächlichen Gegebenheiten in ihrem Betrieb zu verschleiern versuchen. Deshalb muss das Unternehmen unbedingt durch geeignete Methoden dafür sorgen, dass es an zutreffende Informationen gelangt, auf die es seine Entscheidungen stützen kann.

Lieferanteninformationen, die mehrere Funktions- oder Organisationsbereiche umfassen, sind allzu oft nicht transparent genug, und das Unternehmen hat mit Schwierigkeiten

## LIEFERANTENDATENBANKEN

**Fair Factories Clearinghouse (FCC):** Das „Fair Factories Clearinghouse“ wurde von dem US-amerikanischen Bekleidungshersteller Reebok International Ltd., der National Retail Federation, dem Retail Council of Canada und World Monitors gegründet, um eine weltweite Online-Datenbank mit Audit-Ergebnissen und Compliance-Daten von Lieferanten aufzubauen. Das FCC ist eine gemeinnützige Organisation, die ihren Mitgliedern ein Online-Audit-Managementsystem und eine gemeinsame Plattform zur Verfügung stellt, mit der die Unternehmen kostengünstig wohlinformierte, ethische Geschäftsentscheidungen treffen und zur weltweiten Verbesserung der Arbeitsbedingungen beitragen können.

**Suppliers Ethical Data Exchange (Sedex):** Mehrere britische Unternehmen aus der Lebensmittelbranche, darunter Marks & Spencer plc, Sainsbury plc und Tesco plc haben zusammen mit der britischen Beratungsfirma für ethischen Handel Impactt Ltd. eine Online-Datenbank aufgebaut, in der Unternehmen Ergebnisse ihrer Lieferketten-Audits zusammenführen und gemeinsam nutzen können. In der webbasierten Datenbank werden Audit-Daten zu Arbeitszeiten, Vergütungen, Arbeitsbedingungen sowie Angaben zu Vereinigungsfreiheit und Kinderarbeit erfasst.

**EcoVadis:** Das Unternehmen betreibt eine Online-Kooperationsplattform, über die Unternehmen das CSR-Rating von Lieferanten einsehen können. Die Datenbank deckt 150 Beschaffungskategorien ab und erfasst 21 Indikatoren. 25 Unternehmen der „Global 500“-Liste des US-Wirtschaftsmagazins Fortune setzen EcoVadis ein, um die CSR-Managementsysteme von mehreren tausend Lieferanten in 80 Ländern zu beurteilen und weiterzuentwickeln.

bei der Kommunikation und mit Missverständnissen zu den Informationen zu kämpfen, die zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten ausgetauscht werden müssen. Viele Unternehmen setzen auf IT-Plattformen, mit denen zahlreiche Daten erfasst und verwaltet werden können. Dabei können Führungskräfte mit abteilungsübergreifendem Zuständigkeitsbereich einen wichtigen Beitrag zur Harmonisierung der internen Systeme und Prozesse leisten. Eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist auch deshalb sinnvoll, weil sie dann selbst Daten liefern und wahrscheinlich eher bereit sind, sich auf das Nachhaltigkeitsprogramm des Unternehmens einzulassen, wenn sie sehen, dass sie Einfluss darauf nehmen können.

Es gibt eine Reihe von Plattformen zur gemeinsamen Datennutzung, mit denen sich nachhaltigkeitsbezogene Lieferantendaten erfassen und verwalten lassen. Dazu gehören unter anderem Sedex, EcoVadis, e-Tasc und Fair Factories Clearinghouse. Daneben stellen auch etliche IT-Unternehmen eine entsprechende Infrastruktur zur Verfügung.

### DATENNUTZUNG

In einem weiteren Schritt ist die Datennutzung zu planen. Da die Daten über einen längeren Zeitraum gesammelt werden, sollte die Ge-



## Global Reporting Initiative (GRI)

Die GRI ist der weltweit am meisten genutzte Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die GRI legt Grundsätze und Indikatoren fest, die Unternehmen für die Messung und Veröffentlichung von Angaben zu ihrer wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Leistung verwenden können. Außerdem empfiehlt der Global Compact seinen Mitgliedsunternehmen, sich an den Formulierungen der GRI zu orientieren, wenn sie ihre Fortschritte bei der Umsetzung der Global-Compact-Prinzipien gegenüber ihren Stakeholdern kommunizieren.

Die GRI hat eine Multi-Stakeholder-Arbeitsgruppe gebildet, die Empfehlungen für die Verbesserung der GRI-Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichte erarbeitet; auf diese Weise soll die Qualität der Informationen verbessert werden, die die Unternehmen über die Nachhaltigkeit in ihren Lieferketten veröffentlichen.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SupplyChain](http://www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SupplyChain)

schäftsleitung durch regelmäßige Berichte über die erzielten Fortschritte auf dem Laufenden gehalten werden. Insbesondere die Einkäufer werden bei ihren Beschaffungsentscheidungen einen Großteil der Daten zur Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten berücksichtigen (vgl. Kapitel 3).

*Beispiele:* Der US-amerikanische Instrumentenhersteller **Johnson Controls Inc.** hat ein System zur Bewertung der Nachhaltigkeit seiner Lieferanten entwickelt, um zu beurteilen, inwieweit die Lieferanten die in der Ethik-Richtlinie des Unternehmens formulierten Erwartungen erfüllen. Auf dieser Grundlage wird anschließend ein Lieferanten-Ranking erstellt. Die Lieferanten nutzen ein Online-Formular zur Selbstbeurteilung, um ihren Status in Bezug auf Umweltschutz, Menschenrechte, Soziales und Unternehmensführung offen zu legen. Der vollständig elektronische Fragebogen ist auf einer öffentlichen Website hinterlegt, sodass alle Lieferanten leicht darauf zugreifen können. Er enthält Fragen zu Menschenrechten, Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutz und Umgang mit Energie. Da Energieeffizienz und die Verringerung des Treibhausgasausstoßes wesentliche Anliegen von Johnson Controls sind, fragt das Unternehmen seine Lieferanten in dem Fragebogen auch danach, ob sie Angaben zu ihren Treibhausgasemissionen veröffentlichen – insbesondere gegenüber dem „Carbon Disclosure Project“. Sobald der Lieferant den Fragebogen ausgefüllt hat, erhält der zuständige Beschaffungsmanager die Ergebnisse und entscheidet über das Ranking des Lieferanten. Bei Bedarf sorgt er gemeinsam mit dem Lieferanten dafür, dass dieser die Erwartungen von Johnson Controls vollständig erfüllt.

*Beispiel:* **Timberland**, Der amerikanische Bekleidungshersteller Timberland hat ein „Green Index“ genanntes Umwelt-Rating-System entwickelt, mit dem wichtige Aspekte der Umweltleistung in einem einfachen Format erfasst und kommuniziert werden. Dadurch sollen Produktdesigner und Verbraucher in die Lage versetzt werden, informierte Entscheidungen zu treffen. Der Green Index beeinflusst damit die Produktgestaltung und -entwicklung im Sinne der firmenspezifischen Umweltpolitik von Timberland. Das Unternehmen will in den drei großen Bereichen Klimaschutz, Chemikalieneinsatz und Ressourcenverbrauch Verbesserungen erzielen. Zu diesem Zweck hat das Unternehmen klare Umweltschutzmaßnahmen definiert. Die Produktentwicklungsteams können sich jetzt für Prozesse entscheiden, bei denen weniger schädliche Chemikalien und weniger klimafeindliche Materialien, dafür aber verstärkt Recycling-Stoffe sowie organische und erneuerbare Materialien zum Einsatz kommen. Bis Ende 2011 sollen beispielsweise alle Timberland-Schuhe anhand des Green Index bewertet und entsprechend gekennzeichnet werden. Auf diese Weise setzt sich das Unternehmen Ziele zur weiteren Verbesserung der Umweltverträglichkeit seiner Produkte.

## Fortschrittsberichterstattung

Durch die Veröffentlichung von Fortschrittsberichten kann ein Unternehmen Impulse zur Verbesserung der Nachhaltigkeit und Transparenz in seiner Lieferkette geben. Darüber hinaus zeigt das Unternehmen mit Fortschrittsberichten gegenüber internen und externen Stakeholdern, dass es sich um die Begrenzung der negativen Auswirkungen seiner Tätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft bemüht und in seiner Lieferkette für eine gute Unternehmensführung sorgt.

Die Mitgliedsunternehmen des Global Compact sind gehalten, ihren Stakeholdern jedes Jahr öffentlich mitzuteilen, welche Fortschritte sie bei der Durchsetzung der zehn Prinzipien des Global Compact erzielt haben. Diese sogenannten Fortschrittsmitteilungen (Communication on Progress – COP) stellen ein wichtiges Bekenntnis des Unternehmens zum Global Compact und seinen Prinzipien dar.

Neben diesen Fortschrittsmitteilungen erstellen die Unternehmen üblicherweise Nachhaltigkeitsberichte, um ihre Stakeholder über ihre Fortschritte zu informieren. Die Unternehmen gehen zunehmend dazu über, eigenständige Berichte, Online-Berichte sowie kombinierte Nachhaltigkeits- und Finanzberichte zu verfassen. Dabei besteht das Ziel darin, über den Erfolg der Maßnahmen des Unternehmens zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung öffentlich zu berichten. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt den logischen, letzten Schritt nach der Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie für die Lieferkette dar. Da die Unternehmen im Laufe dieses Prozesses ihre Fortschritte messen und gegenüber internen und externen Stakeholdern kommunizieren müssen, trägt die Nachhaltigkeitsberichterstattung zur kontinuierlichen Verbesserung bei.

### Fortschrittsberichte dienen unter anderem folgenden Zwecken:

- Ermittlung von best practices, die andere für sich nutzen können und die einen Maßstab für die Analyse der Nachhaltigkeitsleistung bilden
- Selbstbeurteilung und kontinuierliche Verbesserung bei der Umsetzung der Global-Compact-Prinzipien – insbesondere in der Lieferkette
- Benchmarking und Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung in Bezug auf Rechtsvorschriften, Leistungsnormen und freiwillige Initiativen
- Nachweis darüber, wie das Unternehmen die Erwartungen an eine nachhaltige Entwicklung beeinflusst und von diesen Erwartungen wiederum selbst beeinflusst wird
- Vergleich der Leistungsentwicklung innerhalb eines Unternehmens und zwischen verschiedenen Unternehmen







### Danksagungen

Für die Erarbeitung dieses Leitfadens wurden zahlreiche Stakeholder hinzugezogen, darunter die Mitgliedsunternehmen des Global Compact, die Geschäftsstellen der lokalen Global Compact Netzwerke, verschiedene UN-Stellen, Fachleute, Organisationen der Zivilgesellschaft sowie die Mitglieder der Beyond Monitoring Working Group von BSR. Insbesondere möchten wir folgenden Personen dafür danken, dass sie sich die Zeit genommen haben, um die verschiedenen Entwurfsversionen dieses Leitfadens zu prüfen und zu kommentieren:

Herrn Thomas Berkmark, CEO der Bergmark Sustainability AB (ehemals Direktor für Nachhaltigkeit bei IKEA); Herrn K. Dilipraj, CSR Manager der BYD Company Limited; Herrn Ricky Ho, Director & General Manager von CTPS; Herrn Pierre- François Thaler, Executive Director von Ecovadis; der Ethical Trading Initiative Norway; Frau Tábata Villares und Frau Julia Zuanela Fernandes von den Geschäftsstellen des Ethos Institute und des lokalen Global-Compact-Netzwerks Brasilien; den Mitgliedern des Global-Compact-Netzwerks Japan; Dr. Lin Lah Tan von der Geschäftsstelle des Global-Compact-Netzwerks Malaysia; Frau Valentine Papeians de Morchoven, zuständige Analystin für Menschenrechte und Arbeitsnormen des Global-Compact-Netzwerks Spanien; Frau Iuliia Petryshyn, Assistentin im Global Compact Office; Frau Sune Skadegaard Thoresen, Partner / Director bei Global CSR; Herrn Bastian Buck, Technical Development Coordinator der Global Reporting Initiative (GRI); Frau Eija Salo, Director für HRD, Global HR & Administration bei LITEONMOBILE / PERLOS; Herrn Mark Snyderman, Senior Knowledge Leader bei LRN und Mitglied der Arbeitsgruppe „UN Global Compact 10th Principle“; Frau Lene Wendland, Adviser on Business and Human Rights im Büro des Hochkommissars für Menschenrechte (OHCHR); Frau Mariam Ram, Managing Director der TNQ Books and Journals Pvt. Ltd.; Frau Susan Cote-Freeman, Programm-Managerin für Programme im Privatsektor bei Transparency International; Herrn Casper Sonesson, Deputy Director der Private Sector Division des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP); Frau Garette Clark, Programme Officer im Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP); Frau Natasha Weisert, Industrial Development Officer bei der Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung (UNIDO); Frau Deborah Gallagher, Executive Director des Duke Environmental Leadership Programme der Nicholas School of the Environment (Duke University).

## Bildmaterial:

- Seite 6 © World Bank/Lianqin Wang  
Seite 20 © Hard Rain Picture Library/  
Andi Wijaya, UNEP  
Seite 24 © World Bank/Ray Witlin  
Seite 31 © World Bank/Jim Pickerell  
Seite 32 © istockphoto  
Seite 42 © UN Photo/Eskinder Debebe  
Seite 50 © World Bank/Ray Witlin  
Seite 55 © istockphoto  
Seite 58 © istockphoto  
Seite 63 © Hard Rain Picture Library/  
Mark Edwards

# Die Zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen

## MENSCHENRECHTE

- Principle 1 Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten und
- Principle 2 sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

## ARBEITSNORMEN

- Principle 3 Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie für
- Principle 4 die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit;
- Principle 5 die Abschaffung von Kinderarbeit und
- Principle 6 die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

## UMWELTSCHUTZ

- Principle 7 Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen,
- Principle 8 Initiativen ergreifen, um ein größeres Umwelt zu fördern und
- Principle 9 die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

## KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG

- Principle 10 Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

