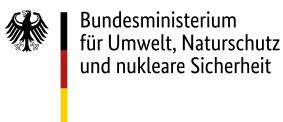


# Nachhaltiges Lieferkettenmanagement in der Praxis

Beispiele, Erfahrungen und Tipps



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**Zitierweise**

Jungmichel, Norbert; Nill, Moritz; Schampel, Christina;  
Daniel Weiss und Bibiana Garcia (2019): Nachhaltiges  
Lieferkettenmanagement – Beispiele, Erfahrungen und Tipps.  
Berlin/Hamburg: adelphi/Systain.

**Herausgeber**

Systain Consulting GmbH  
Brandstwiete 1  
20457 Hamburg  
www.systain.com  
info@systain.com  
T +49 (40) 6094618-0

adelphi consult GmbH  
Alt-Moabit 91  
10559 Berlin  
www.adelphi.de  
office@adelphi.de  
T +49 (30) 8900068-0

**Autorinnen und Autoren**

Norbert Jungmichel, Dr. Moritz Nill, Christina Schampel (Systain)  
Daniel Weiss und Bibiana Garcia (adelphi)

**Gestaltung**

Steffen Kalauch | Visuelle Kommunikation

**Stand**

Februar 2019

# Inhalt

<b>Ziele und Aufbau</b>	<b>4</b>
<b>I Ausgangspunkt: Workshopreihe zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement</b>	<b>5</b>
<b>II Handlungsfelder des nachhaltigen Lieferkettenmanagements</b>	<b>6</b>
Handlungsfeld „Einkauf“	6
Handlungsfeld „Lieferanten“	6
Handlungsfeld „Liefer- und Wertschöpfungskette“	7
Handlungsfeld „Produkt“	7
<b>III Perspektiven aus der Praxis zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement</b>	<b>8</b>
1. „Einfach anfangen“ – Wie der Einstieg in das nachhaltige Lieferkettenmanagement gelingt	10
2. Handlungsfeld „Einkauf“: Der Einkauf als Schlüssel für nachhaltiges Lieferkettenmanagement	15
3. Handlungsfeld „Lieferanten“: Fordern und fördern	19
4. Handlungsfeld „Liefer- und Wertschöpfungskette“: Transparenz und Nachhaltigkeit bis zum Ursprung	24
5. Handlungsfeld „Produkt“: Nachhaltiges Angebot schaffen	28
<b>VI Leitfäden und Hilfestellungen für nachhaltiges Lieferkettenmanagement</b>	<b>32</b>

# Ziele und Aufbau

## Nachhaltiges Lieferkettenmanagement

Bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stehen im Vergleich zu großen Konzernen erfahrungsgemäß deutlich weniger Mittel zur Verfügung, sich dem Thema „nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ zu widmen. Um insbesondere KMU dabei zu unterstützen, einen Einstieg in das nachhaltige Lieferkettenmanagement zu finden, haben Systain und adelphi im Rahmen der Exportinitiative Umwelttechnologien des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) bereits einen *Umweltatlas Lieferketten*<sup>1</sup> erstellt. Mithilfe des Umweltatlas' können Unternehmen der Frage nachgehen, welche Umwelt-„Hot-Spots“ in der Lieferkette vorliegen.

Der Umweltatlas analysiert für acht ausgewählte Branchen der deutschen Wirtschaft deren Umweltwirkungen entlang der Lieferkette. Für jede dieser Lieferketten haben Systain und adelphi die ökologischen Belastungen in den jeweiligen Wertschöpfungsketten der Branchen aufgeschlüsselt. Es zeigte sich bei allen acht Branchen, dass die Umweltwirkungen in der vorgelagerten Lieferkette mindestens genauso hoch sind wie die Umweltwirkungen an den eigenen Standorten, oftmals um ein Vielfaches höher. Der Atlas verdeutlicht die hohe Relevanz des Themas Lieferketten für Unternehmen, die negative ökologische Auswirkungen im Rahmen ihres Nachhaltigkeits- oder Umweltmanagementsystems verringern wollen. Dies ist auch ein erster Schritt, den neuen Anforderungen im Umweltmanagement von EMAS und ISO 14001:2015 im Bereich der nachhaltigen Lieferkette gerecht zu werden.

Die vorliegende Publikation ergänzt die Hilfestellung zum Einstieg in das nachhaltige Lieferkettenmanagement für KMUs: Mit der Sammlung von Fallbeispielen, Handlungsanleitungen und Praxistipps werden geeignete Vorgehensweisen, Erfolgsfaktoren, aber auch mögliche Hindernisse aus der konkreten unternehmerischen Praxis dargestellt. Das Augenmerk liegt auf ökologischen Themen in der Lieferkette. Einige Beispiele in der Broschüre sind eng mit menschenrechtlichen Themen verflochten. Zahlreiche Erfahrungen sind auch auf die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette übertragbar. Die Praxisbroschüre adressiert jedoch nicht spezifische Anforderungen im Rahmen der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in der Lieferkette.<sup>2</sup>

Die Publikation hat Erfahrungen aus der Unternehmens- und Beratungspraxis zusammengetragen und aufbereitet. Sie soll eigene erste Schritte erleichtern und Orientierung über mögliche Maßnahmen schaffen. Die Zusammenstellung von Erfahrungen aus der Praxis soll motivieren und zeigen, wie es gehen kann.

## Navigation

Grundlage der Broschüre war der Austausch mit Praktikerinnen und Praktikern im Rahmen von Workshops zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement. Im ersten Kapitel „Ausgangspunkt“ ist die Workshop-Reihe vorgestellt. Im folgenden Kapitel 2 werden „Handlungsfelder des nachhaltigen Lieferkettenmanagements“ systematisiert und kurz erläutert. Darauf aufbauend folgen in Kapitel 3 entlang der vier Handlungsfelder „Perspektiven aus der Praxis zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement“. Dort werden Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen entlang der vier Handlungsfelder vorgestellt, die Unternehmen als Ausgangspunkt für eigene Maßnahmen nutzen können:

### Praxisbeispiele



Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen teilen konkrete Erfahrungen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement.

### Handlungsanleitungen



Abgeleitet aus dem Austausch mit Praktikerinnen und Praktikern im Rahmen der Workshop-Reihe sind Handlungsanleitungen zu konkreten Fragestellungen zusammengestellt.

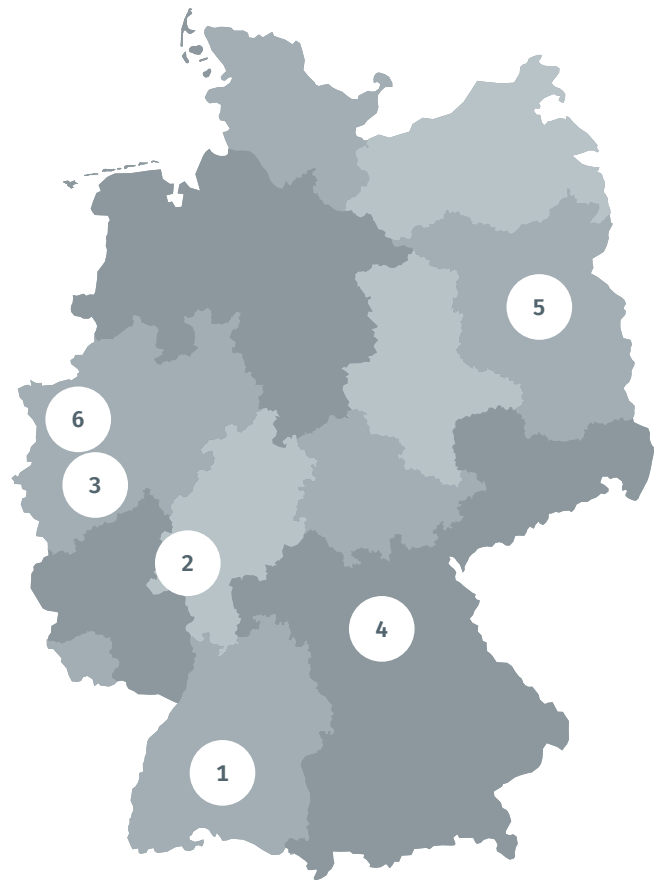
# I Ausgangspunkt: Workshopreihe zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement

Um Erfahrungen aus der Praxis zusammenzutragen und mögliche Maßnahmen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement zu reflektieren, fanden sechs Workshops statt. Die Workshops wurden für KMUs konzipiert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten eine Einführung in das Thema, haben am eigenen Unternehmen Handlungsmöglichkeiten und ggfs. bereits bestehende Aktivitäten beleuchtet und sich anschließend über geeignete Schritte ausgetauscht.

Kern des Workshops war es, die Lieferkette des eigenen Unternehmens aus einer Nachhaltigkeitsperspektive zu erfassen und Schwerpunktthemen zu identifizieren. Gemeinsam mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden Voraussetzungen und Hürden für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement diskutiert und mögliche Lösungsansätze erarbeitet.

## Folgende Veranstaltungen fanden statt:

- 1 VNU/EMAS Club Region Südwest**  
Meißen, 5. Juli 2018
- 2 VNU/EMAS Club Region Rhein-Main**  
Eschborn, 11. September 2018
- 3 Cologne Business School,  
CSR Kompetenzzentrum Rheinland**  
Köln, 17. Oktober 2018
- 4 IHK Nürnberg**  
Nürnberg, 18. Oktober 2018
- 5 BMU/UBA; im Rahmen der  
Konferenz „Nachhaltig wirtschaften  
für die Agenda 2030“**  
Berlin, 9. November 2018
- 6 CSR Kompetenzzentrum  
Rhein-Kreis Neuss**  
Neuss, 13. November 2018



## II Handlungsfelder des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Um sich nicht in der Fülle von Einzelmaßnahmen zu verzetteln, sollte man das Thema nachhaltiges Lieferkettenmanagement systematisch angehen. Grundsätzlich können vier Handlungsfelder unterschieden werden: Maßnahmen im Einkaufsbereich des eigenen Unternehmens, Aktivitäten auf Ebene der vertraglichen Lieferanten, Verbesserungen entlang der Lieferkette (d. h. inkl. Vorlieferanten) und Veränderungen auf Produktebene.



### Handlungsfeld „Einkauf“

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement heißt zuerst, das Thema in den Einkaufs- und Beschaffungsprozessen zu verankern. Das heißt beispielsweise, Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenauswahl und -bewertung aufzunehmen. Das kann vom Nachweis über ein Umweltmanagement bis zu detaillierten Anforderungen zu einzelnen Themen wie etwa Abfall, Recycling, Klimaschutz, Einsatz kritischer Chemikalien reichen. Ebenso können Anforderungen in Rahmenverträgen und in einem Lieferantenkodex verankert werden. Damit signalisieren Sie dem Lieferanten unmissverständlich, dass ökologische und soziale Standards Voraussetzung der Geschäftsbeziehung mit Ihrem Unternehmen sind. Der Lieferant verpflichtet sich zur Einhaltung der Normen. Auch wenn es sich „nur um ein Stück Papier“ handelt, schärft dieser Schritt die Verbindlichkeit Ihrer Auswahlkriterien. Er sollte mit Maßnahmen in der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten flankiert werden.



### Handlungsfeld „Lieferanten“

Die Verpflichtung auf Nachhaltigkeit beim Zustandekommen der Lieferbeziehung ist der erste Schritt. Als nächster Schritt ist die Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in das Lieferantenmanagement erforderlich. Das sind vor allem Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung, insbesondere Qualifizierungsmaßnahmen. Das kann auf unterschiedlichste Weise erfolgen, zum Beispiel durch Lieferantenworkshops, Beratung von Lieferanten, Hilfestellungen. Lieferantenbesuche und -gespräche können genutzt werden, um sich regelmäßig zum Thema auszutauschen.

Oft werden Audits als Kontrollinstrument zur Einhaltung von sozialen oder ökologischen Anforderungen durchgeführt. Mitunter sind sie in bestehende Lieferantenaudits, zum Beispiel zur Qualität, integriert. Bei Maßnahmen auf Lieferantenebene gilt: Fordern und Fördern, Kontrolle und Unterstützung. Darüber hinaus sollten auch Schnittstellen zum eigenen Unternehmen hinterfragt werden. Können Prozesse zwischen Ihrem Unternehmen und dem Lieferanten verbessert werden, um etwa unnötige Transporte oder Abfälle zu minimieren? Gemeinsame Projekte mit Lieferanten bieten oft erhebliche Verbesserungspotentiale, die zuvor meist unbeachtet waren.

Die folgenden vier Handlungsfelder können unterschieden werden:



Einkauf



Lieferanten



Liefer- und  
Wertschöpfungskette



Produkt



Handlungsfeld „Wertschöpfungskette“



Handlungsfeld „Produkt“

Der Aufbau nachhaltiger Lieferketten geht über die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten hinaus. Während mit dem Lieferanten vertragliche Beziehungen bestehen, sind dessen Vorlieferanten meist außerhalb Ihres Einflussbereiches. Um nachhaltige Lieferketten zu schaffen, können Sie auf Zertifikate zurückgreifen, die die Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Endprodukt abdecken – die sog. Produktkettenzertifizierung („Chain-of-Custody“). Beispiel hierfür sind unter anderem Holz- und Papierprodukte aus nachhaltiger Waldwirtschaft (FSC und PEFC) oder Textilien aus Biobaumwolle und umweltfreundlicher Verarbeitung (GOTS). Eine weitere Maßnahme im Bereich der Lieferkette ist es, Transparenz darüber zu schaffen, wo Ihre Waren verarbeitet wurden und wo die dafür eingesetzten Rohstoffe herkommen.





Hierzu ist es notwendig, Informationen über die Herkunft von Vorprodukten und Rohstoffen von Lieferanten einzuholen. Lieferanten sind durchaus bereit, diese Informationen mit ihren Kunden zu teilen, wenn Sie den Zweck Ihres Anliegens offen darlegen und klar ist, dass Sie diese Angaben nicht zum Nachteil des Lieferanten verwenden. Einige Unternehmen haben sogar eigene Wertschöpfungsketten aufgebaut, indem sie direkt bei den Rohstoffproduzenten beschaffen und dann in die Verarbeitungskette „einspeisen“. Diese Maßnahme kann dazu beitragen, bestimmte Qualitäten zu gewährleisten und zuverlässige Liefermengen sicherzustellen.

Besitzt Ihr Unternehmen ein Umweltmanagementsystem, finden sicherlich schon Maßnahmen auf der Produktebene statt, wie zum Beispiel die Nutzung umweltfreundlicherer Verpackungen oder ein verändertes Produktdesign, um weniger Material einzusetzen. Damit setzen Sie bereits Maßnahmen für eine nachhaltigere Lieferkette um. Weitere Möglichkeiten sind veränderte Spezifikationen der (Vor-)Produkte, die Sie beziehen, oder kritische Materialien und Chemikalien durch Alternativen zu ersetzen, zum Beispiel bei Lacken, PVC, Weichmachern und Ähnlichem. Auch Produktinnovationen können die Umweltbelastungen in der Lieferkette reduzieren – und gleichzeitig neue Märkte und Kundengruppen erschließen. Zu guter Letzt kann das auch bedeuten, das Sortimentsportfolio zu ändern und besonders kritische Produkte nicht mehr anzubieten.





## III Perspektiven aus der Praxis zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement

Im folgenden Kapitel sind Unternehmensbeispiele zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement zusammengestellt, angereichert mit kurzen Anleitungen zu typischen Fragestellungen aus der Praxis. Die Beispiele und Anleitungen gehen entlang der vier Handlungsfelder Einkauf, Lieferanten, Liefer- und Wertschöpfungskette sowie Produkt. Ein zusätzliches Unterkapitel zeigt Möglichkeiten für den Einstieg in das Thema nachhaltiges Lieferkettenmanagement auf.

### 1. „Einfach anfangen“ – Wie der Einstieg in das nachhaltige Lieferkettenmanagement gelingt





- |                                                                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  Pragmatisch Herantasten                                                               | 10 |
|  Vom Prinzip zum Handeln                                                              | 11 |
|  Drei häufige „Killerargumente“ und warum sie trotzdem nicht das Ende bedeuten müssen | 12 |
|  Erster Schritt: Analyse der Lieferkette                                              | 14 |

### 2. Handlungsfeld „Einkauf“: Der Einkauf als Schlüssel für nachhaltiges Lieferkettenmanagement




- |                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  Einkauf sensibilisieren                                     | 15 |
|  Klares Bekenntnis der Unternehmensleitung als Voraussetzung | 16 |
|  Nicht-Erfüllung von Anforderungen                           | 17 |
|  Spielräume und Grenzen eines kleinen Unternehmens           | 18 |







### 3. Handlungsfeld „Lieferanten“: Fordern und fördern

- |                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|  <b>Multiplikatorenansatz zur Lieferantenqualifizierung</b>                | <b>19</b> |
|  <b>Kooperationen in der Lieferkette und verändertes Einkaufsverhalten</b> | <b>21</b> |
|  <b>Etablierung eines Umweltmanagements bei Lieferanten</b>                | <b>22</b> |
|  <b>Fragebogen an Lieferanten</b>                                          | <b>23</b> |

### 4. Handlungsfeld „Liefer- und Wertschöpfungskette“: Transparenz & Nachhaltigkeit bis zum Ursprung

- |                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|  <b>Transparente Rohstoffe für eine nachhaltige Lieferkette</b>          | <b>24</b> |
|  <b>Kritische Rohstoffe vermeiden durch nachhaltige Beschaffungswege</b> | <b>25</b> |
|  <b>Direkter Bezug von nachhaltigen Rohstoffen</b>                       | <b>27</b> |

### 5. Handlungsfeld „Produkt“: Nachhaltiges Angebot schaffen

- |                                                                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|  <b>Der wahre Preis: Sensibilisierung für die Umweltkosten</b>                                     | <b>28</b> |
|  <b>Zertifizierten Produkten Vorrang geben</b>                                                     | <b>29</b> |
|  <b>Aufbau einer nachhaltigen Wertschöpfungskette &amp; Schaffung eines eigenen Kundensegments</b> | <b>30</b> |
|  <b>Einführung nachhaltiger Produkte</b>                                                           | <b>31</b> |

## 1. „Einfach anfangen“ – Wie der Einstieg in das nachhaltige Lieferkettenmanagement gelingt



Für KMUs ist es meist herausfordernd, einen praktischen Einstieg in das Thema zu finden. Wie kann ich starten? Kann ich womöglich auf Bestehendes aufbauen? Welche Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen sind wesentlich? Was kann ich als KMU realistisch leisten? Das folgende Kapitel widmet sich diesen Fragen zu den ersten Schritten.

### Praxisbeispiel: Nassauische Heimstätte / Wohnstadt



#### Pragmatisch Herantasten

Die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt ist eines der zehn führenden Wohnungsunternehmen in Deutschland. Das Unternehmen hat 2014/15 ein Nachhaltigkeitsmanagement aufgebaut und widmet sich seitdem der Umsetzung der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie. Wichtig war es, mit pragmatischen Schritten unmittelbar ins Tun zu kommen. Das heißt, auf Bestehendes aufbauen und Veränderungen für Nachhaltigkeit nutzen.

Letzteres gelang bei der Zentralisierung der Einkaufsprozesse. Zuvor fand der Einkauf lediglich in Teilbereichen zentral statt. Transparenz über die Beschaffung des Unternehmens war somit nur eingeschränkt möglich. Die Bündelung der Beschaffung in einen zentralen Einkaufsbereich hat das Unternehmen genutzt, um gleichsam das Thema Nachhaltigkeit in der Beschaffung zu verankern. Im Zuge der Neugestaltung der Prozesse wurden die Verantwortlichen im Einkauf sensibilisiert und ökologische sowie soziale Nachhaltigkeitsaspekte eingeführt. Gemeinsam mit dem Einkauf wurde ein Vorgehen erarbeitet. Es wurden Selbstauskunftsbögen für Lieferanten erstellt und an den bestehenden Firmenpool und potenzielle neue Vertragspartner versandt. Im Ergebnis wurde die Lieferantenstruktur bezüglich dem Leistungsspektrum und der lokalen Einsatzmöglichkeiten transparenter.

Im Jahr 2018 wurde ein Verhaltenskodex für Dienstleister und Lieferanten entwickelt und in Kraft gesetzt, der die wesentlichen Ansprüche der Unternehmensgruppe formuliert. Er ist auf der Homepage einsehbar. Die neu erstellten Lieferantenverträge enthalten Hinweise auf den Verhaltenskodex. Die Unterzeichner müssen in einem ersten Schritt bestätigen, dass sie den Verhaltenskodex zur Kenntnis genommen haben.

Wesentliche Erkenntnisse aus dem Prozess der vergangenen Jahre sind folgende Aspekte: Nachhaltigkeit ist ein Lernprozess. Erst einmal klein anfangen. Lieber realistische Schritte mit wenigen Lieferanten statt großer Pläne oder neuer IT-Tools. Das heißt, aus den Erfahrungen lernen und die Maßnahmen anpassen, um sie dann breit bei weiteren Lieferanten anzuwenden. Eine der Erfahrungen zu Beginn: die großen Lieferanten besitzen meist schon ein Umweltmanagement oder Erfahrungen mit Standards wie zum Beispiel der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB). Kleine Lieferanten hingegen tun sich schwer mit den Fragebögen und dem Lieferantenkodex, zumal wenn Dinge nicht relevant für sie sind. Handwerkerbetriebe, lokale Partner, Kleinstunternehmen usw. sind deshalb besonders sensibel anzugehen. Es gilt, sie behutsam mit auf den Weg zu nehmen statt abzuschrecken. Um dies zu ermöglichen kann es hilfreich sein, lokale Handwerkskammern als Multiplikatoren zu den kleinen Betrieben in der Region zu nutzen.

Eine weitere Erkenntnis: Konkrete und messbare Ziele sowie ein klares Vorgehen sind am Anfang wichtig. Jedoch sollten sie nicht zu kompliziert sein. Die Fachabteilungen müssen weiterhin in der Lage bleiben, eigenständige Entscheidungen im Sinne der Nachhaltigkeit zu treffen. Der Effekt war positiv: die Fachabteilungen fühlten sich eingebunden und zogen mit an einem Strang. Inzwischen setzen die Fachabteilungen eigene Akzente bei Nachhaltigkeitsthemen.

Der Fortschritt muss regelmäßig geprüft werden. Wo stehen wir mit den Lieferanten? Welche Ziele wurden erreicht? Welche Verbesserungen konnten erzielt werden? Wo hat es gehakt und was sind die Gründe dafür? An welchen Stellen sind Nachjustierungen notwendig? Welche nächsten Schritte sind möglich?

Auch hier sind die Fachabteilungen mit ins Boot zu holen. Es ist auch regelmäßig zu prüfen, welche Kompetenzen und welches Wissen aufgebaut werden muss. Qualifizierung zu einzelnen Themen darf keine Nebensache sein, denn andernfalls kann die Aufgabe nur unzureichend erfüllt werden. So wurden z.B. über die letzten Jahre zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als DGNB-Beraterinnen und -Berater ausgebildet. Die Qualifizierungen dienen dazu, gezieltes Spezialwissen aufzubauen, zum Beispiel zum Thema nachhaltige Bodenbeläge, Dämmstoffe, Dacheindeckungen, etc.

Ebenso unabdingbar: ein klares Bekenntnis der Geschäftsleitung. Das ist ein wichtiges Signal sowohl nach innen, als auch gegenüber Geschäftspartnern. Das Bekenntnis sorgt auch dafür, dass das Thema nicht auf der Strecke bleibt, sondern konstant nachverfolgt wird.



**„Beim nachhaltigen Lieferantenmanagement gilt die Devise: Vorhandenes nutzen und ins Tun kommen! Sich lieber mit kleinen Schritten herantasten als sich vom großen Lieferantenpool abschrecken zu lassen.“**

Alexander Wagner, Leiter Kompetenzcenter Einkauf und Vertragsmanagement

## Praxisbeispiel: devolo AG



### Vom Prinzip zum Handeln

Die devolo AG ist ein Spezialist für Heimvernetzung, Smart-Home-Lösungen und das Smart Grid. Das Unternehmen adressiert Nachhaltigkeitsherausforderungen mit Offenheit und Pragmatismus. Matthias Scharlau ist Vice President Operations und im Unternehmen mit dem Thema „nachhaltige Lieferkette“ auf Leitungsebene betraut. Im Rahmen eines Interviews hat Matthias Scharlau den Einstieg des Unternehmens in das Thema „nachhaltige Lieferkette“ dargestellt.

#### Was waren die ersten Schritte?

Matthias Scharlau: Ich habe aus verschiedenen Impulsen, unter anderem aus dem Workshop, der im Rahmen Ihres gemeinsamen Projekts stattfand, eine eigene Strategie entwickelt. Im Kern ging es darum, einen Ansatz zu finden, der es uns ermöglicht, alle Ebenen der Wertschöpfungskette im Blick zu haben, relevante Nachhaltigkeitsaspekte kontinuierlich zu verbessern sowie Partner und Kunden zu informieren und sie für Nachhaltigkeitsherausforderungen zu sensibilisieren.

#### Worauf orientieren Sie sich als Unternehmen bei der Gestaltung von nachhaltigen Lieferketten? Oder anders gefragt: Was ist Ihr „Kompass“?

Matthias Scharlau: Es sind vor allem zwei Dinge, an denen wir uns orientieren. Erstens das Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“, welches tief in der Unternehmensführung verankert ist. Wir möchten zeigen, dass man Wirtschaftlichkeit und Ethik in der Praxis zusammenbringen kann. Und außerdem steht das Leitbild für uns dafür, dass das Thema „Nachhaltigkeit“ dort verankert ist, wo kaufmännische Entscheidungen getroffen werden.

Zweitens – und das ist sozusagen unser Prinzip des Handels, um den ehrbaren Kaufmann zum Leben zu erwecken – steht die Frage im Mittelpunkt: Was ist relevant? Sprich: Welche Nachhaltigkeitsthemen sind in unserer Branche relevant? Welche insbesondere für unser Unternehmen? Und mit welchen Maßnahmen können wir die Situation für Menschen und die Umwelt durch unser Handeln konkret verbessern? Das bedeutet beispielsweise, dass wir prüfen, wo die größten Hebel für Verbesserungen liegen. Ganz konkret ist ein wesentliches Thema der Umweltschutz an den Produktionsstandorten in China, welches wir dann direkt angehen.

### Wie identifizieren Sie als Unternehmen, welche Nachhaltigkeitsthemen in der Lieferkette relevant sind?

Matthias Scharlau: Wir haben für uns – entlang der in ihrem Workshop vorgestellten Lieferkettenmatrix – die einzelnen Schritte der Wertschöpfungskette erfasst, die für unser Unternehmen eine Rolle spielen. Das beginnt bei der Rohstoffgewinnung, in die wir nicht direkt involviert sind, geht über die Produktion von Hardware an unseren Produktionsstandorten bis zur Nutzung der Produkte durch Endkunden und die Entsorgung von Altgeräten. Für jeden dieser Schritte haben wir

dann geprüft, wo relevante Nachhaltigkeitsthemen vorliegen bzw. wo Risiken bestehen. Als grundlegend relevante Themenkategorien haben wir für uns identifiziert: Arbeitsbedingungen; Produktqualität und Sicherheit; Umweltschutz und Ressourcenverbrauch/Energieeinsatz. Wir schauen uns die verschiedenen Bereiche wie zum Beispiel die Rohstoffe, die Produktion oder den Transport einzeln an und identifizieren jeweils relevante Themen und wo diese relevant sind.

## Handlungsanleitung: Argumente gegen mehr Nachhaltigkeitsengagement



### Drei häufige „Killerargumente“ und warum sie trotzdem nicht das Ende bedeuten müssen

Wer das Thema „nachhaltige Lieferkette“ im Unternehmen angeht, muss mit Einwänden und mitunter sogar Widerstand rechnen. Nachhaltigkeit bedeutet immer Veränderungen: Prozesse in Einkauf und Lieferantenmanagement zu modifizieren, neue Anforderungen an den Einkauf zu stellen und Lieferbeziehungen neu zu gestalten. Naturgemäß besitzt der Mensch eine gewisse Skepsis gegenüber Veränderungen. Es gibt immer gute Gründe, warum nachhaltiges Lieferkettenmanagement nicht geht.

Wir haben drei Argumente gegen mehr Nachhaltigkeitsengagement in der Lieferkette zusammengetragen, mit denen man im nachhaltigen Lieferkettenmanagement häufig konfrontiert wird. Vielleicht sind sie Ihnen selbst schon begegnet. Diese Killerargumente müssen jedoch nicht das Ende bedeuten und das Thema nachhaltige Lieferketten von vornherein abwürgen. Sie können als Anlass genutzt werden, Bedenken und geeignete Lösungsschritte zu diskutieren:

#### „Wir sind zu klein bei unseren Lieferanten!“

Das ist ein typisches Problem von klein- und mittelständischen Unternehmen im Lieferkettenmanagement. Der Umsatzanteil bei einem großen Händler, Lieferanten oder Hersteller ist viel zu klein, um sich mit Nachhaltigkeitsanforderungen durchzusetzen. Ähnlich ist es beim sogenannten Single Sourcing, wenn man die Ware nur von einem Lieferanten erhält, weil dieser den Markt beherrscht.

Dennoch sollte das nicht davon abschrecken, Nachhaltigkeitsthemen bei solchen Lieferanten anzusprechen. Oft ist man nicht der einzige Kunde, der nachfragt. Je mehr solcher Impulse von Kundinnen und Kunden – selbst von kleinen Kundinnen und Kunden – kommen, desto mehr gewinnt das Thema Nachhaltigkeit an Aufmerksamkeit beim Lieferanten. Bei zahlreichen Unternehmen hat gerade die Vielzahl an Nachfragen von Kundinnen und Kunden, Investoren und Öffentlichkeit zum Umdenken geführt. Bei den Workshops in diesem Projekt berichteten mehrere Teilnehmer, dass diese Nachfragen zum Teil dankbar aufgenommen wurden. Zum Beispiel stärken solche Anfragen die internen Nachhaltigkeitsaktivitäten des Lieferanten, wenn sich zum Beispiel die Verantwortlichen gegen Widerstände durchsetzen müssen.

Um an solche großen Lieferanten heranzutreten, ist eine passende Kommunikation wichtig. Anforderungen oder umfangreiche Fragebögen sind wenig zielführend. Es ist hilfreich kurz zu erläutern, dass Nachhaltigkeitsthemen für Ihr Unternehmen und wiederum für Ihre Kundinnen und Kunden wichtig sind. Verdeutlichen Sie den potenziellen Nutzen, den Ihr Lieferant erzielen kann. Ein Workshop-Teilnehmer berichtete, dass sein Unternehmen beim Lieferanten nur ein unbedeutender Kunde sei. Aber der Dialog habe dem Lieferanten geholfen, das Thema zu verstehen. Inzwischen gilt das Unternehmen trotz seines geringen Volumens für den Lieferanten als Frühindikator für künftige Nachhaltigkeitsanforderungen des Marktes.



**„Manche unserer Lieferanten antworteten uns: „Endlich fragt uns mal jemand danach!“, als wir uns nach deren Nachhaltigkeitsaktivitäten erkundigten.“**

Manfred Frik, Leiter Zentrale unterstützende Systeme, St. Elisabeth-Stiftung

### **„Wir haben mehrere hundert Lieferanten. Da spielt der Einkauf nicht mit“**

Selbst Unternehmen mit einer überschaubaren Größe besitzen mitunter eine Vielzahl von Lieferanten. Der Einkauf sieht, was auf ihn zukommt, und wehrt sich gegen neue Anforderungen und zusätzlichen Aufwand, zumal das Nachhaltigkeitsthema komplex ist.

Hier gilt: klein anfangen. Es müssen nicht alle Lieferanten von Anfang an einbezogen werden. Und es muss nicht gleich die komplette Lieferkette transparent sein. Im Gegenteil. Nachhaltiges Lieferkettenmanagement ist ein Lernprozess. Deshalb sollte mit ausgewählten Lieferanten begonnen werden. Es ist sinnvoll, die relevanten Lieferanten zu clustern. Im ersten Schritt eignen sich Lieferanten, mit denen eine langjährige und gute Lieferbeziehung besteht, d.h. Stammlieferanten oder strategische Lieferanten. Ebenso können Lieferanten einbezogen werden, die einen hohen Anteil am Gesamtbeschaffungsvolumen besitzen oder bei denen man ein großer Kunde ist, der Einfluss ausüben kann.

Machen Sie dem Einkauf die ersten Schritte deutlich. Es geht nicht um alle Lieferanten. Das kann und sollte auch ein Fernziel sein, jedoch muss es in einem mehrstufigen Prozess erfolgen. Am Anfang stehen die Lernerfahrungen auf beiden Seiten – in Ihrem Unternehmen und bei den ausgewählten Lieferanten: was funktioniert, wie der Aufwand überschaubar bleibt, welche Ergebnisse und positiven Effekte erzielt wurden und wie man es schrittweise ausweiten kann.

### **„Es kostet unseren Lieferanten zu viel Geld“**

Häufig kommt das Argument, die Lieferanten ziehen nicht mit, weil Umweltschutz und Nachhaltigkeit Geld kosteten. Sind sie bereit und nehmen Geld in die Hand, dann geben sie es durch höhere Einkaufspreise weiter.

Die Argumentation übersieht, dass Verbesserungsmaßnahmen von Umwelt- und Sozialstandards durchaus Vorteile bringen. Mit einem Umweltmanagement und im Klimaschutz lassen sich Kosten sparen. Ebenso können solche Maßnahmen Prozesse verbessern, Risiken zum Beispiel von Unfällen vermindern oder Innovationen anstoßen. Mitunter lassen sich neue Kundengruppen erschließen und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern. Verdeutlichen Sie dem Einkauf bzw. den Lieferanten daher die Vorteile, die Maßnahmen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement schaffen können. Als Einstieg eignen sich immer Einspar-Themen. Es mag das Argument kommen, dass man modernste Technologien nutze und daher gut aufgestellt sei. Die Praxis zeigt hingegen, dass selbst in gut geführten Unternehmen immer noch Einsparpotentiale vorhanden sind. Energie- und Ressourceneffizienz sowie die Verringerung von Abfall sind ein dauerhaftes Thema für Optimierungen.

Vielleicht besitzen Sie auch Beispiele und Erfahrungen aus Ihrem eigenen Unternehmen. Diese können lohnenswert und hilfreich für Ihre Lieferanten sein. Erstellen Sie einen Ein-Seiter und zeigen Kosten und Nutzen von Maßnahmen aus Ihrem Unternehmen auf.

## Praxisbeispiel: Reiseunternehmen (anonymisiert)



### Erster Schritt: Analyse der Lieferkette

Ein kleiner Reisedienstleister aus Süddeutschland hat sich entschlossen, das Thema Nachhaltigkeit anzugehen. Kundinnen und Kunden fragen heute nur vereinzelt nach ökologischen Belangen, doch das Bewusstsein hierfür steigt und dürfte künftig eine weitaus größere Rolle spielen. Das Unternehmen vermittelt Reisen. Die Umweltwirkungen am eigenen Standort sind gering im Vergleich zu denen der vermittelten Reisen. Die Beschaffung nimmt demzufolge eine Schlüsselrolle beim Thema Nachhaltigkeit ein.

Zuerst hat sich das Unternehmen einen Überblick über die Vertragspartner verschafft, mit denen man zusammenarbeitet. Das sind vor allem Hotels, Fluggesellschaften, Fahrzeugservices (z.B. Mietwagenfirmen, Taxis) sowie öffentliche Verkehrsunternehmen (z.B. Bahn). Hinzu kommen Online-Buchungsdienstleister.

In einem nächsten Schritt hat das Unternehmen die Umweltwirkungen zusammengetragen und geprüft, inwieweit diese beeinflussbar sind. An erster Stelle stehen klimaschädliche Emissionen der Flüge. Den Kundinnen und Kunden werden bereits heute die Treibhausgasemissionen ihrer Flüge auf den Reisebuchungen mitgeteilt. Kundinnen und Kunden könnten künftig bei inländischen Reisen stärker auf Bahnreisen hingewiesen werden. Diese Maßnahme verbindet Beschaffung und Kundenkommunikation miteinander, indem umweltfreundlichere Alternativen „beworben“ werden.

Bei den weiteren Überlegungen stellte sich heraus, dass der Betrieb von Hotels enorm viel Ressourcen benötigt: Energie, Wasser, Nahrungsmittel. Hinzu kommen die Ressourcen für die Ausstattung (zum Beispiel Handtücher, Bettwäsche, Mobiliar, Elektronik usw.) sowie Chemikalien unter anderem für die Reinigung.

Manche Hotels und Hotelketten besitzen bereits ein Umweltmanagement oder sind nach ökologischen Kriterien zertifiziert. Es ist davon auszugehen, dass auch einige der Vertragshotels darunter sind. Es wurde überlegt, bei den Vertragshotels anzufragen, ob sie bereits ein Umweltmanagement oder ein Zertifikat besitzen, und diese Information in der internen Datenbank zu hinterlegen. Mit dieser Maßnahme könnte Kundinnen und Kunden bei der Buchung künftig angezeigt werden, welche Hotels ihre Umweltbelastungen aktiv reduzieren. Zudem kann dieser Aspekt bei der Auswahl von neuen Hotelvertragspartnern von vornherein berücksichtigt werden.

Auch bei der Nutzung von Mietwagen und Taxis zeigten sich Handlungsmöglichkeiten. Bei der Buchung von Mietwagen können Kundinnen und Kunden auf Modelle mit alternativen Antrieben hingewiesen werden, ebenso ob ein Upgrade zu einer höheren Fahrzeugklasse wirklich notwendig ist. Bei den vertraglichen Taxipartnern soll nachgefragt werden, ob alternative Antriebe genutzt werden. Mit Informationen und Angeboten hierzu können Kundinnen und Kunden bei der Taxinutzung ebenfalls für ökologische Belange sensibilisiert werden.

Das Reiseunternehmen hat bei der ersten Analyse der Lieferkette festgestellt, wie eng Umweltthemen in der Lieferkette mit der Kundenkommunikation verzahnt sind. Kundinnen und Kunden sind ökologische Belange bei Reisen zunehmend wichtiger. Um diesem wachsenden Interesse gerecht zu werden, ist es notwendig, die eigene Lieferkette zu kennen. Erst mit dem Wissen über die Umweltschutzaktivitäten der Lieferanten können Alternativen und umweltfreundlichere Reisen angeboten werden. Damit hebt sich der Reisedienstleister vom Wettbewerb ab und schafft einen Mehrwert für Kundinnen und Kunden.

## 2. Handlungsfeld „Einkauf“: Der Einkauf als Schlüssel für nachhaltiges Lieferkettenmanagement



„Ohne den Einkauf geht gar nichts“ lautete ein häufiges Fazit in der Workshop-Reihe. Wie der Einkauf für mehr Nachhaltigkeit in Einkaufsprozessen sensibilisiert werden kann und Nachhaltigkeitskriterien Eingang ins Lieferantenmanagement finden können, wird in Kapitel 2 beschrieben.

### Handlungsanleitung: Einkauf sensibilisieren



#### Situation:

**Ich möchte die Einkaufsabteilung für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisieren.**

#### Was kann ich tun?

Oft ist es schwierig, den Einkauf, der die zentrale Rolle für nachhaltiges Lieferkettenmanagement spielt, einzubinden. Zunächst ist es unerlässlich, ein klares Bekenntnis und die Rückendeckung der Geschäftsführung zu gewinnen. In einem Meeting mit der Einkaufsabteilung sollten Sie die Bedeutung des Themas darstellen, zum Beispiel anhand der zunehmenden öffentlichen Aufmerksamkeit, Kundenanfragen oder Aktivitäten von anderen Unternehmen. Betonen Sie, dass die nachhaltige Gestaltung der Lieferkette als prioritäres Ziel für die Geschäftsführung gilt und für den weiteren Erfolg des Unternehmens notwendig ist. Heben Sie die Chancen hervor. Gehen Sie auf mögliche Risiken ein, die sich bei Problemen ergeben können, zum Beispiel:

- Reputationsrisiken bei Schadensfällen

---

- Zurückgehende Kundenaufträge, wenn diese Nachhaltigkeitsanforderungen stellen

---

- Ausfallrisiken von Lieferanten bei auftretenden Umweltverstößen

---

- Kostenrisiken aufgrund steigender Preise für den Energie- und Wasserverbrauch

Zeigen Sie klar auf, dass das Thema für Ihr Unternehmen essenziell ist und beziehen Sie sich auf das Bekenntnis der Geschäftsführung.

#### Wie kann ich es umsetzen?

Sensibilisieren Sie die Einkaufsabteilung zum Thema Nachhaltigkeit. Das Thema hat für den Einkauf bislang keine Rolle gespielt. Analysieren Sie gemeinsam mit dem Einkaufsteam die Einkaufsprozesse. Identifizieren Sie die anpassungsfähigen Prozesse, beispielsweise den Kriterienkatalog zur Auswahl von Lieferanten, und erweitern Sie diesen um nachhaltige KPIs. Definieren Sie zusammen mit dem Einkaufsteam gemeinsame Ziele, Strategien und Maßnahmen zur Anpassung des Einkaufsprozesses sowie ein Monitoringsystem.

Bilden Sie einen Arbeitskreis zur „nachhaltigen Beschaffung“, um die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Setzen Sie auf einen schrittweisen Prozess und bauen Sie auf Bestehendes auf, wie zum Beispiel das Qualitätsmanagement. Der Einkauf ist erfahrungsgemäß durchaus bereit, erste kleine Schritte zu gehen. Bauen Sie darauf auf. Beachten Sie dabei, dass der Prozess nicht bei den ersten Schritten stehen bleibt, sondern anschließend auch auf breitere Basis gestellt wird. Nutzen Sie Best-Practices-Beispiele von Wettbewerbern oder anderen Unternehmen, um die Wichtigkeit und Machbarkeit einer nachhaltigen Beschaffung zu verdeutlichen und um dem Einkaufsteam die zentrale Rolle bewusst zu machen.

### Worauf muss ich achten?

Das Einkaufsteam hat womöglich Bedenken u.a. bzgl. Aufwand und Nutzen der neuen Einkaufsstrategie. Verdeutlichen Sie, wie die nachhaltige Gestaltung der Lieferkette nicht nur neue Chancen für das Unternehmen bietet, sondern auch für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zeigen Sie die Machbarkeit anhand von Beispielen anderer Unternehmen. Beachten Sie in der Ressourcenplanung den zusätzlichen Aufwand, den die neue Zielausrichtung bedeutet. Vereinbaren Sie mit dem Einkaufsteam einen realistischen Zeitplan zum Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette. Die Neuausrichtung sollte schrittweise erfolgen, um niemanden – weder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, noch wichtige Lieferanten – auf dem Weg zu verlieren. Setzen Sie am Anfang auf Themen, die auch für den Lieferanten von Vorteil sind, zum Beispiel Kosteneinsparungen durch reduzierten Energie- und Ressourcenverbrauch.

### TIPP:

Fördern Sie die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Stellen Sie dafür dem Einkaufsteam die notwendigen Tools und Hilfestellungen zur Verfügung. Betonen Sie den Mehrwert der Neuausrichtung des Einkaufs für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen zum Thema Nachhaltigkeit fördern Sie die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Oft sind Kriterien wie günstige Einkaufspreise, Liefertreue, Qualität etc. Bewertungskriterien für den Einkauf und damit Teil der Bewertung des Einkaufs und womöglich bonusrelevant für die einzelnen Einkäuferinnen und Einkäufer. Ergänzen Sie mithilfe der Geschäftsführung die Bewertung des Einkaufs um Nachhaltigkeitskriterien, z.B. dass ein bestimmter Prozentsatz der Lieferanten den Fragebogen zu Nachhaltigkeitsthemen eingereicht hat, dass die Vorlieferanten transparent gemacht werden, dass Projekte zur Verbesserung eingeleitet worden sind etc.

### Praxisbeispiel: apetito AG



#### Klares Bekenntnis der Unternehmensleitung als Voraussetzung für nachhaltiges Lieferkettenmanagement

Mit über 60 Jahren Erfahrung ist apetito ein gefragter Spezialist in der deutschen Lebensmittelbranche. Mehr als 1,3 Millionen Menschen verzehren täglich die Speisen des Unternehmens. Das Familienunternehmen mit Stammsitz im westfälischen Rheine bedient beispielsweise Märkte im Bereich der Gemeinschafts- und Individualverpflegung mit spezifischen Verpflegungslösungen in Form von Tiefkühlprodukten und -systemen. Dazu gehören Kindertagesstätten, Schulen, Unternehmen, Kliniken, Senioreneinrichtungen und Essen-auf-Rädern-Menüdienste.

Ein entscheidender Aspekt bei Lebensmitteln sind die Qualität und Herkunft von Zutaten. apetito legt daher einen Fokus auf die Lieferketten von Rohstoffen. Stabile und partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten sind ein Schlüsselfaktor. Dem Unternehmen ist es dadurch gelungen, trotz schwankender Rohwarenpreise und einer sinkenden Anzahl von landwirtschaftlichen Betrieben den Großteil der Waren aus Deutschland zu beziehen. Das sichert die Qualität, unterstützt die lokale Wirtschaft und kommt auch bei Kundinnen und Kunden gut an. apetito versucht die Lieferkette so kurz wie möglich zu halten, um so die Kontrolle über die Rohstoffe zu gewährleisten. Sowohl für Lieferanten hierzulande, als auch aus dem Ausland gelten strenge Anforderungen, die Qualitäts- und Nachhaltigkeitsaspekte umfassen. Um noch mehr Transparenz in der Lieferkette zu schaffen, hat apetito ein Online-Zutatenportal eingerichtet, auf dem sich Kundinnen und Kunden über die Herkunft zahlreicher Zutaten informieren können.



Neue Lieferanten müssen sich einem klaren Auswahl- und Aufnahmeprozess nach den Richtlinien von International Food Safety (IFS) unterziehen, die auf der Webseite des Unternehmens veröffentlicht sind. Vor Beginn jeder neuen Lieferantenbeziehung wird eine Risiko-Analyse durchgeführt, in der unterschiedlichste Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien bewertet werden. Alle direkten Lieferanten müssen eine Selbstauskunft einreichen. Diese wird jährlich wiederholt, um die Anforderungen von apetito über die Dauer der Lieferantenbeziehung zu garantieren. Außerdem nimmt die apetito AG die Möglichkeit wahr, Prüfungen vor Ort durch die eigenen Einkäuferinnen und Einkäufer durchzuführen. Falls nötig, erfolgt ein umfänglicher Auditprozess, speziell wenn keine Nachhaltigkeitszertifikate vorliegen.

Wie große Teile der Lebensmittelindustrie setzt auch apetito auf etablierte Gütezeichen. Bisher haben über 90 Prozent der

direkten Lieferanten Zertifikate vorliegen, die sich an international geltende Standards halten wie den Marine Stewardship Council (MSC) für nachhaltigen Fischfang und den Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) für Palmölbestandteile. Das Unternehmen geht sogar darüber hinaus und hat sich zum Ziel gesetzt, alle direkten Lieferanten dazu zu verpflichten, die 10 Prinzipien des UN Global Compacts, dem apetito selbst seit 2010 angehört, einzuhalten.

apetito hat es geschafft eine Nachhaltigkeitsstrategie zu implementieren, die deutlich über die Industrienorm hinausgeht. Entscheidender Erfolgsfaktor dabei ist das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung zu Nachhaltigkeit. Lieferanten erkennen die nachdrückliche Botschaft, dass die Nachhaltigkeitsanforderungen nicht verhandelbar und grundlegender Bestandteil der Geschäftsbeziehungen sind.

### Handlungsanleitung: Nicht-Erfüllung von Anforderungen



#### Situation:

**Ein Lieferant erfüllt nicht die Anforderungen**

#### Was kann ich tun?

Ihr Lieferant erfüllt nicht die Anforderungen, die Sie an ihn richten? Was ist in solch einem Fall zu tun? Zunächst gilt es nach der Ursache zu suchen. Ist es Unwissenheit beim Lieferanten? Sind vernachlässigte Prozesse die Ursache? Gab es in letzter Zeit personelle Wechsel, sodass bestehendes Wissen verloren gegangen ist und das Thema brach liegt? Ist der Lieferant nicht in der Lage, die Anforderungen zu erfüllen?

#### Wie kann ich es umsetzen?

Suchen Sie das Gespräch mit dem Lieferanten, um die Ursache zu ermitteln. Machen Sie Ihre Anforderungen deutlich. Setzen Sie gemeinsam mit dem Lieferanten eine realistische Frist zur Beseitigung des Mangels, sodass er die Anforderungen erfüllt.

#### Worauf muss ich achten?

Stellt sich heraus, dass sich der Lieferant dem Thema verwehrt oder keine Anstalten für Verbesserungen unternimmt, dann werden Sie wenig ändern können. Schlimmstenfalls nimmt der Lieferant nur augenscheinliche Verbesserungen vor oder täuscht Sie sogar. In diesem Fall sollten Sie sich nach Alternativen umschaun. Solch ein Lieferant stellt ein erhebliches Risiko dar, zum Beispiel durch Sicherheitsvorfälle, Nichterfüllung von Gesetzen etc. Das kann als Reputationsschaden auf Sie zurückfallen. Ebenso können Produktionsschließungen aufgrund von Umweltverstößen zu Lieferausfällen führen.

#### TIPP:

Lieferanten, die sich Umweltstandards verweigern oder grundlegende Anforderungen dauerhaft nicht erfüllen, sind möglicherweise auch in anderen Punkten nachlässig. Gleichen Sie bei solchen Lieferanten die Erfahrungen mit deren Lieferperformance, Qualität etc. ab. Ein Grund mehr, sich von schwierigen Lieferanten zu trennen und Alternativen zu suchen.

## Praxisbeispiel: Natursteine Markus Glöckner



### Spielräume und Grenzen eines kleinen Unternehmens

Natursteine Markus Glöckner ist ein Steinmetzbetrieb mit Sitz in Neunkirchen im Saarland. Der 25-köpfige Betrieb restauriert Natursteine, gestaltet Grabsteine und fertigt Fassaden, Treppen und Böden aus Naturstein. Das Unternehmen hat sich der Nachhaltigkeit verpflichtet und unter anderem ein Umweltmanagementsystem etabliert.

Natursteine kommen heutzutage meist aus Übersee, insbesondere aus Indien, China oder Afrika. In den Steinbrüchen werden Sicherheitsstandards und Gesundheitsschutz für die Arbeiter oft vernachlässigt. Nicht selten sind ausbeuterische Arbeitsbedingungen anzutreffen, in Indien häufig auch Kinderarbeit. Für einen kleinen Familienbetrieb bleiben die Bedingungen vor Ort weitestgehend im Dunkeln. Der Besuch der Steinbrüche würde die Kapazitäten sprengen. Was kann man dennoch tun, um möglichst „saubere“ Steine zu beziehen?

Inhaber Markus Glöckner hat mehrere Maßnahmen ergriffen. Er versucht, den Einkauf von Steinen aus genannten Ländern zu vermeiden und bezieht so weit wie möglich Naturstein aus Deutschland und Europa. Natursteine aus der Region haben sich als ein Qualitätsmerkmal und Verkaufsargument für den Steinmetzbetrieb herausgestellt. Indische Natursteine werden nur in wenigen Ausnahmefällen verwendet, chinesische hingegen grundsätzlich nicht. Diese sind häufig mit Chemikalien behandelt, die bei der Bearbeitung im Steinmetzbetrieb und auch nach dem Einbau ausgasen. Nachhaltige Beschaffung heißt in diesem Fall auch, die Gesundheit der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schützen.

Der Betrieb bietet zudem an, alte Grabsteine für die Wiederverwertung aufzubereiten. Diese „alternative Rohstoffquelle“ vermeidet unnötigen Natursteinabbau und trägt ebenfalls dazu bei, den Bezug von Steinen aus bedenklichen Regionen zu verringern.

Trotz allem stößt der Betrieb auch auf Grenzen. Nicht immer sind Alternativen aus Deutschland oder Europa verfügbar. Diese decken derzeit 90 Prozent der verarbeiteten Steine bei Markus Glöckner. Eine Alternative wären Steine, die ein anerkanntes Nachhaltigkeitssiegel tragen. Sie stammen aus Steinbrüchen, in denen die Arbeits- und Abbaubedingungen kontrolliert werden. Jedoch sind ausgerechnet die Steine, für die es keine geeigneten Alternativen gibt, nicht zertifiziert, wie z.B. schwarzer Gabbro aus Afrika. Wird Rohmaterial aus Übersee verwendet, achtet der Betrieb darauf, dass die weitere Verarbeitung bei seinen Lieferanten in Deutschland und/oder Europa stattfindet, weil hier die Wahrung der Nachhaltigkeitsstandards wie Umwelt- und Arbeitsschutz sichergestellt ist. Da die direkten Einflussmöglichkeiten gering sind, macht sich das Unternehmen in Innungen und bei Kommunen für nachhaltige Natursteine stark.



**„Ganz überwiegend sind unsere Kundinnen und Kunden für die Aufklärung dankbar. Steine aus kritischen Bedingungen wollen sie nicht. Sie schätzen, dass wir ihnen Alternativen anbieten, auch wenn dies nicht die preisgünstigste Variante ist.“**

Markus Glöckner,  
Geschäftsführer Natursteine Markus Glöckner

### 3. Handlungsfeld „Lieferanten“: Fordern und fördern



Nur wenn Lieferanten aktiv mitwirken, können Verbesserungen erzielt werden. Praxiserfahrungen zeigen, dass Lieferanten klare Vorgaben benötigen. Gleichzeitig geht es auch darum, Lieferanten zu befähigen, eigenständig und eigenverantwortlich nachhaltige Praktiken im eigenen Betrieb umzusetzen: Fordern und Fördern sollten also immer zusammengedacht und umgesetzt werden. Wie das gehen kann, wird im Folgenden vorgestellt.

#### Praxisbeispiel: Worlée NaturProdukte GmbH



#### Multiplikatorenansatz zur Lieferantenqualifizierung

Worlée (seit 1851), ein in der fünften Generation geführtes Familienunternehmen, ist führender Produzent und Veredler von Nahrungsmittelrohstoffen aus aller Welt. Das Portfolio der Worlée NaturProdukte GmbH umfasst rund 450 Rohstoffe und reicht von Gemüse, Pilzen und Kräutern über Früchte und Heilpflanzen bis zu Gewürzen.

2009 hat sich Worlée der Sedex-Initiative (Supplier Ethical Data Exchange) angeschlossen, einem Zusammenschluss von Unternehmen, die sich zur Verbesserung des ethischen Handels verpflichtet haben. Sedex hat ein Audit entwickelt, das Nachhaltigkeitskriterien bei Lieferanten prüft. Anhand der vergleichbaren Prüfberichte erhalten die Sedex-Mitglieder Transparenz über die Nachhaltigkeitsperformance ihrer Lieferanten. Markus von Busse (Head of Global Food Safety and Sustainability) beschreibt, dass bereits viele Jahre zuvor das Hamburger Traditionsunternehmen wegweisende Ansätze zu Nachhaltigkeit in verschiedenen internationalen Lieferketten entwickelt hat. Im speziellen Beispiel legte Worlée den Grundstein einer nachhaltigen Lieferantenqualifizierung in China.

Mit wachsenden Kundenanforderungen rückte der nachhaltige Rohstoffanbau immer mehr in den Blickpunkt. Worlée verfolgte hierzu den Ansatz einer unternehmensübergreifenden Kooperation mit den Trocknungsfabriken im Ursprungsland der Rohstoffe. Auf diese Weise konnte auch eine Verbindung zu den Anbauern hergestellt werden, zu denen Worlée zuvor keinen Kontakt besaß. Mit den Anbauern erfolgten direkte Gespräche zur Verbesserung der Umweltleistung vor Ort.

Eine zentrale Herausforderung war die Umsetzung und Sicherstellung von speziellen Kundenanforderungen, die die Anbauer betreffen. Jedoch arbeitet eine Trocknungsfabrik oftmals mit 100 bis 1.000 Landwirten zusammen. Nicht jeder Landwirt konnte gesondert geschult werden. Um dieser Herausforderung zu begegnen, war gemeinsam mit den Trockenfabriken vor Ort die Suche nach möglichen Lösungswegen entscheidend. Herr von Busse und sein Team entwickelten u. a. ein Multiplikatorenansatz zur Lieferantenqualifizierung.

Zunächst hat Worlée zusammen mit den Partnern sogenannte „Golden Rules“ erstellt. Dabei handelt es sich um zehn grundsätzliche Nachhaltigkeitsregeln. Diese dienen dazu, ein erstes Verständnis für nachhaltigen Ackerbau, Bewässerungsmethoden und Bodenbehandlung zu entwickeln. Um die Nachhaltigkeitsregeln in die Breite zu tragen, wurden einzelne Landwirte als Multiplikatoren ausgewählt. Diese erhielten eine Schulung. Anschließend haben diese Landwirte die Nachhaltigkeitsregeln und ihr Wissen über Nachhaltigkeitspraktiken wiederum weitergeben und das Bewusstsein für nachhaltigen Anbau geschärft. Ein entscheidender Faktor war die Einbindung und Durchführung durch chinesischsprachige Worlée-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter vor Ort, um die Sprachbarrieren zu überwinden.

Tatsächlich konnten sogar in den entlegensten Provinzen in China (wie zum Beispiel Inner Mongolia) erste Fortschritte erzielt werden. Ein wichtiger Erfolg war das gemeinsam mit den Landwirten erarbeitete Verständnis für Nachhaltigkeit beim Anbau. So konnte ein Fundament für eine langfristige Zusammenarbeit gebildet werden. Beispielsweise galt der Einsatz von Pflanzenschutzmitteln aus chinesischer Sicht als positiv, da

das Gemüse kräftig und schnell wuchs. Das Wissen, dass Pflanzenschutzmittel verwendeten Mengen negative Auswirkungen haben können, musste erst verständlich vermittelt werden. Das geschah mit Hilfe des Multiplikatorenansatzes. Statt reiner Auferlegung von Regeln, setzte Worlée auf die Verdeutlichung, warum die neuen Anforderungen für den europäischen Markt notwendig sind. Zudem erkannte Worlée früh das Potential in der Zusammenarbeit mit jüngeren Landwirten. Diese erwiesen sich als besondere Verbündete, da sie Teil einer „Bewegung“ für eine nachhaltige Entwicklung sein wollten.

Neben der Befähigung der Lieferanten vor Ort war der aktive Wissensaustausch vor Ort ein wichtiger Schritt zu mehr Nachhaltigkeit. Die Betreiber der Trocknungsfabrik entwickelten die Idee einer ökologischen Nachhaltigkeit eigenständig weiter. Im Rahmen von „School Days“ wurden Schülerinnen und Schüler auf Felder eingeladen, um gemeinsam Ideen zu entwickeln, wie man die Nutzung von Plastik (wie Folien zur Abdeckung von Feldern) reduzieren oder sogar vermeiden könnte.

Markus v. Busse  
Director QA  
Head of Global Product Safety and Sustainability

## Ansätze von Worlée auf einen Blick

### Welchen Ansatz verfolgt Worlée in der Lieferantenqualifizierung?

- **Exklusive Partnerschaften aufbauen – Worlée hat dieses Konzept zur „Kernkompetenz“ gemacht und feste Kooperationen in den Erzeugerländern geschlossen.**
- **Genau erkennen, wo sich eine Lieferantenqualifizierung lohnt und die Idee von Nachhaltigkeit übertragen werden kann.**

### Was sind zentrale Schritte in Worlées Lieferantenqualifizierung?

- **Passende Partner finden, die gemeinsam etwas verwirklichen wollen (Vor-Ort Akquise).**
- **Es muss ein Wille der Partner vorhanden und von Beginn an sichtbar sein.**
- **Partner dazu befähigen Nachhaltigkeit zu leben, um somit eine eigenständige Weiterentwicklung zu fördern, Beispiel School Day mit dem Thema, den Plastikeinsatz auf Feldern zu reduzieren oder sogar zu vermeiden.**

### Wie wird mit „Knackpunkten“ umgegangen?

- **Lernen, mit einem anderen Verständnis von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit umzugehen.**
- **Gewisse Anforderungen können nur durch explizite Ansprache vermittelt werden („betriebswirtschaftliche Sprache“).**
- **Einige Themen benötigen mehr Zeit als hierzulande, z. B. bei der sozialen Nachhaltigkeit.**

## Praxisbeispiel: WITT und GROUP7



### Kooperationen in der Lieferkette und verändertes Einkaufsverhalten

Die WITT-Gruppe ist ein Versandhändler für Damenmode, Wäsche und Wohntextilien. Das Unternehmen mit Sitz in Weiden in der Oberpfalz bezieht Waren vor allem bei Lieferanten in Asien. WITT hat sich zum Ziel gesetzt den Anteil der Luftfracht für die interkontinentalen Transporte systematisch zu reduzieren. Kommt die Ware mit dem Flugzeug nach Deutschland, entstehen bis zu 70 Mal mehr klimaschädliche CO<sub>2</sub>-Emissionen als beim Transport mit dem Containerschiff. Jedoch dauert der Seeweg achtmal so lang. Das dauert mitunter zu lange, um die Lieferfähigkeit sicherzustellen.

In Kooperation mit dem Logistikdienstleister GROUP7 hat WITT nach Wegen gesucht, trotz der längeren Transportlaufzeit verstärkt den Seetransport zu nutzen. Beide starteten ein übergreifendes Projekt „CO2PERATION“, um die gesamte Lieferkette schneller, effizienter und umweltfreundlicher zu gestalten.

Zunächst fand ein gemeinsamer Workshop statt, in dem die Partner vollkommen unvoreingenommen Ideen zusammentrugen. Einschränkungen in der Prozesskette, die die Nutzung von Seeverkehr verhindern, wurden offen benannt. Es zeigte sich zum Beispiel, dass oft nicht die gesamte Menge eines Artikels unmittelbar nach Fertigstellung vorrätig sein muss. Mit einem Sendungssplit könnte die Luftfracht verringert werden. Dabei gelangt nur noch ein Teil der Artikelmenge per Luftfracht nach Deutschland, sodass genügend Ware rechtzeitig für den Versand zum Kunden zur Verfügung steht. Der andere Teil der Menge trifft per Schiff in Deutschland ein, um den Bedarf für spätere Bestellungen zu decken. Diese und weitere Vorschläge wurden gesammelt und diskutiert. Die Partner vereinbarten konkrete Schritte und erste Pilotprojekte, um die Umsetzbarkeit zu prüfen. Beispielsweise untersuchten beide, bei welchen Warengruppen flexiblere Zeitfenster möglich sind. So wird verhindert, dass Ware per Luftfracht nach Deutschland gelangt, obwohl es noch Spielraum für den Transport mit dem Schiff gegeben hätte.

In das Vorhaben wurde auch der Einkauf einbezogen. In einem Workshop mit dem Einkaufsteam wurden ebenfalls Anregungen gesammelt. Beispielsweise wurde im IT-System der Seetransport als vorrangiges Transportmittel hinterlegt, sodass der Einkauf bei der Disposition die zusätzlichen 20 Tage von

vornherein einplanen kann. Auch das Einkaufsverhalten wurde geändert. Bislang stellte jeder Einkäufer eigene Anforderungen an Materialien und Farbtöne, was zur Verarbeitung und Färbung von relativ kleinen Stoffmengen führte. Einkaufsbereichsübergreifend wurden deshalb einheitliche Farbtöne festgelegt und die Anzahl der Stoffqualitäten und Zutaten reduziert. Das erlaubt eine Blocklegung von Stoffen bei den Lieferanten. Im Ergebnis konnten 10-12 Tage für Beschaffung und Färbung der Stoffe ab Auftragseingang eingespart werden. Die Zeitersparnis ermöglicht nun den vermehrten Schiffstransport der Ware. Gleichzeitig kann mit dieser Maßnahme eine konstant gute Qualität der Artikel bei WITT gewährleistet werden.

Wichtigster Erfolgsfaktor für die Reduzierung der Luftfrachtransporte war die enge Zusammenarbeit zwischen WITT und dem Logistikdienstleister GROUP7 sowie die Kommunikation zwischen Einkäufern, Disponenten und Logistikern. Es konnten nicht nur klimaschädliche CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert, sondern auch die exzellente sofortige Lieferbereitschaft sichergestellt werden. Die Maßnahmen gingen auch mit Einsparungen bei den Frachtkosten sowie mit optimierten Prozessen entlang der Lieferkette einher. GROUP7 hat im Rahmen des Projektes einen CO<sub>2</sub>-Rechner für die Transporte entwickelt, mit dem der Fortschritt regelmäßig nachverfolgt werden kann. Der Rechner kommt nun auch bei anderen Kunden des Logistikdienstleisters zum Einsatz.



**„Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Partnern im Projekt CO2PERATION hat es uns ermöglicht, den Anteil klimaschädlicher Luftfracht deutlich zu reduzieren. Vor allem an den Schnittstellen lagen die größten Hebel, sodass wir trotz der längeren Transportlaufzeiten den Seetransport ausbauen konnten.“**

Bernhard Seitzl,  
Bereichsleiter Qualität bei der Witt Gruppe

## Handlungsanleitung: Etablierung eines Umweltmanagements bei Lieferanten

**Situation:**

„Ich möchte bei meinen Lieferanten ein Umweltmanagement etablieren.“

**Was kann ich tun?**

Erfragen Sie zunächst bei den Lieferanten, ob sie bereits ein Umweltmanagementsystem nach EMAS oder ISO 14.001ff. aufgebaut haben. Womöglich besitzen mehr Ihrer Lieferanten ein Umweltmanagement als Sie vermuten. Betonen Sie in der Anfrage, dass das Umweltmanagementsystem wichtig für Ihr Unternehmen ist und dass Sie es nun auch in der Lieferkette etablieren möchten. Heben Sie Fortschritte und Vorteile hervor, die Ihr Unternehmen durch das Umweltmanagement erreichen konnte.

Informieren Sie die Lieferanten, die kein Umweltmanagementsystem besitzen, über Aufbau, Anforderungen und Nutzen. Laden Sie die Unternehmen zum Beispiel zu sich ein und zeigen, wie das Umweltmanagement ganz konkret bei Ihnen am Standort umgesetzt wird. Beteiligen Sie die verantwortlichen Personen aus dem Umweltmanagement und aus dem Einkauf in Ihrem Unternehmen.

**Wie kann ich es umsetzen?**

Sie haben sicherlich lohnenswerte Erfahrungen mit dem Umweltmanagement in Ihrem Unternehmen gesammelt, die durchaus nützlich für Ihre Lieferanten sein können. Welche Einsparungen wurden erzielt? In welchem Zeitraum haben sich die Maßnahmen amortisiert? Welche Erfahrungen haben Sie beim Aufbau gesammelt? Was hat sich bewährt, was nicht? Wo gab es Schwierigkeiten und wie wurden diese gelöst? Wie hat sich das Umweltmanagement für Ihr Unternehmen gelohnt? Machen Sie Ihren Erfahrungsschatz nutzbar für Ihre Geschäftspartner! Helfen Sie Ihrem Lieferanten dabei, sich mit den Vorteilen eines Umweltmanagements zu befassen.

**Worauf muss ich achten?**

Der Lieferant hat womöglich Bedenken über Aufwand und Nutzen eines Umweltmanagements. Zeigen Sie am Beispiel Ihrer Firma die Kosten und die Vorteile auf. Nutzen Sie konkrete Beispiele von Kosteneinsparungen, Prozessverbesserungen etc. durch das Umweltmanagement bei Ihnen. Gehen Sie auf Maßnahmen ein, die auf Ihre Lieferanten übertragbar sind. Umsetzungserfahrungen sind für andere Unternehmen immer wertvoll und unterstützen die Entscheidungsfindung für ein Umweltmanagement. Vereinbaren Sie mit dem Lieferanten einen realistischen Zeitplan zum Aufbau eines Umweltmanagements.

**TIPP:**

Erfassen Sie bei der Abfrage nach einem Umweltmanagement auch kurz Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen bei Ihren Lieferanten. Diese Erkenntnisse geben Ihnen Aufschluss über die Aktivitäten bei Ihren Lieferanten. Nutzen Sie die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch mit den Lieferanten – vielleicht ergeben sich gemeinsame Projekte, zum Beispiel beim Ressourceneinsatz für Produkte oder der Logistik.

## Handlungsanleitung: Fragebogen an Lieferanten

**Situation:**

**„Ich möchte wissen, ob meine Lieferanten bereits Umweltmaßnahmen umsetzen.“**

**Was kann ich tun?**

Um sich ein Bild über den Ist-Zustand bei den Lieferanten zu verschaffen, müssen Informationen von ihnen eingeholt werden. Hierfür können Lieferantenbesuche genutzt werden, um Anhaltspunkte zu erhalten und ggfs. auch mit Verantwortlichen zu sprechen. Häufig nutzen Unternehmen hierzu Lieferantenfragebögen. Teils sind Nachhaltigkeitsthemen in den allgemeinen Lieferantenfragebögen zu Unternehmensangaben, Qualität etc. integriert, teils gibt es separate Fragebögen. Inzwischen erhalten manche Lieferanten eine Vielzahl von Fragebögen ihrer Kunden. Wenn diese umfangreich und womöglich noch umständlich in der Handhabung sind, führt das schnell zu Unmut. Jeder Fragebogen bedeutet Arbeitsaufwand. Überlegen Sie bei der Zusammenstellung des Fragebogens, welche Informationen notwendig sind, um sich ein gutes Bild zu verschaffen, und welche Angaben ein Nice-to-have sind. Machen Sie es Ihren Lieferanten möglichst einfach.

**Wie kann ich es umsetzen?**

Wir haben fünf Fragen zusammengestellt, mit denen Sie ein erstes Bild zu den Umweltaktivitäten Ihres Lieferanten erhalten:

1. Besitzt der Produktionsstandort, an dem unsere Produkte hergestellt werden, (für Dienstleister: Ihr Unternehmen) ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14.001ff. oder EMAS oder ein Energiemanagement nach ISO 50.001ff.?
2. Wurden an dem Produktionsstandort (für Dienstleister: in Ihrem Unternehmen) in den letzten beiden Jahren Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen umgesetzt? Wenn ja, welche?
3. Besitzt der Standort (für Dienstleister: Ihr Unternehmen) einen konkreten Maßnahmenplan, um die Umweltauswirkungen zu verringern (z.B. durch Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz, Erhöhung des Recycling-Anteils etc.) und wird die Umsetzung regelmäßig überprüft?

4. Bietet Ihr Unternehmen Produkte / Dienstleistungen an, die besonders umweltfreundlich sind? Welche Zertifikate besitzen diese?
5. Stellt Ihr Unternehmen Umwelтанforderungen an Lieferanten?

Ein weiteres Beispiel eines Lieferantenfragebogens finden Sie bei CSR EUROPE: Self-Assessment Questionnaire on CSR / Sustainability for Automotive Sector Suppliers ([www.bit.ly/2XBS5j5](http://www.bit.ly/2XBS5j5)). Besitzt Ihr Unternehmen einen Lieferantenkodex, sollte der Fragebogen eng an den Kodex angelehnt sein und die darin enthaltenen Anforderungen abfragen.

**Worauf muss ich achten?**

Der Fragebogen ist stets auch ein Kommunikationsinstrument. Nutzen Sie ihn als Dialogangebot. Verdeutlichen Sie klar, dass Ihnen das Thema wichtig ist und dass es Ihnen um eine erste Bestandsaufnahme geht. Rechnen Sie fest damit, dass Lieferanten nur wenig oder gar nichts vorweisen können. Das sollte nicht zu Sanktionen führen, sondern die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sein.

**TIPP:**

Es kann durchaus vorkommen, dass sich Lieferanten dem Fragebogen mit dem Hinweis verweigern, dass die Standards zum Beispiel in Deutschland oder in der EU sowieso hoch seien und der Fragebogen deshalb nicht relevant für sie sei. Das kann ein Trugschluss sein: Ein Produktionsstandort in Deutschland muss nicht per se besser sein als anderswo. Erfahrungen zeigen, dass auch Betriebe hierzulande zum Teil erheblichen Nachholbedarf besitzen – trotz strenger Umweltauflagen und hoher Energiepreise. Mitunter führt eine derartige Einstellung erst recht zu Nachlässigkeiten und Versäumnissen. Geben Sie sich deshalb nicht damit zufrieden, dass ein Lieferant in Deutschland oder im EU-Ausland angesiedelt ist.



## 4. Handlungsfeld „Liefer- und Wertschöpfungskette“: Transparenz und Nachhaltigkeit bis zum Ursprung



Auf Ebene der Rohstoffgewinnung entstehen in vielen Branchen negative Umweltauswirkungen oder finden Menschenrechtsverstöße statt. Gleichzeitig ist es für Unternehmen eine der zentralen Herausforderungen, den Weg „rückwärts“ vom eigenen Unternehmen bis zur Rohstoffgewinnung nachzuvollziehen und zu ermitteln, unter welchen Bedingungen Rohstoffe gewonnen werden. Welche Wege ein Unternehmen in der Praxis gehen kann, zeigen die Beispiele im Folgenden.

### Praxisbeispiel: Weleda AG



#### Transparente Rohstoffe für eine nachhaltige Lieferkette

Weleda ist ein Hersteller von Bio- und Naturkosmetik sowie anthroposophischen Arzneimitteln mit 2.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Unternehmen verarbeitet mehr als 1.000 Rohstoffe. Eine respektvolle und transparente Lieferkette ist ein zentraler Baustein der Nachhaltigkeitsaktivitäten.

#### Woher weiß Weleda, wo die Rohstoffe herkommen?

Annette Piperidis, Managerin für Nachhaltige Beschaffung bei Weleda: Für uns als Naturkosmetikhersteller ist Transparenz über die Rohstoffkette unerlässlich. Wir nutzen Fragebögen, auf denen unsere Lieferanten Auskunft geben, wo ihre Rohstoffe herkommen. Die Lieferanten leiten die Fragebögen wiederum an die Vorlieferanten weiter. Erst wenn wir die vollständigen Angaben bis zum Rohstoffursprung erhalten haben, erfolgt die Freigabe des Lieferanten bzw. des betreffenden Artikels. Die Lieferanten garantieren uns, dass die Ware tatsächlich nur aus diesem Ursprung stammt.

#### Welche Anforderungen stellt WELEDA noch an Lieferanten?

A. Piperidis: Neben dem biologischen Anbau müssen unsere Lieferanten auch ethische Standards einhalten. Hierzu haben wir uns einen Standard gesucht, der zu unseren Ansprüchen passt. Für uns ist dies der Standard der Union for Ethical Biotrade (UEBT). Dieser erstreckt sich über die gesamte Lieferkette und deckt unsere Themen gut ab.

Anhand dieser Anforderungen werden unsere Lieferanten bewertet und auditiert. Dies hat uns immens geholfen, Schwachstellen in unseren Lieferketten aufzudecken, um diese dann gezielt zu verbessern.

#### Die Anforderungen sind durchaus hoch für Lieferanten. Wie gewinnt WELEDA dennoch neue Lieferanten?

A. Piperidis: Mit unseren Lieferanten schließen wir langfristige Verträge. Durch diese langfristigen Abnahmegarantien besitzen unsere Lieferanten Planungssicherheit. Somit können sie wiederum langfristige Verträge mit ihren Lieferanten und den Anbauern abschließen. So ist Planungssicherheit für alle Akteure entlang der Wertschöpfungskette gegeben. Dies ermöglicht auch Kleinbauern und Kooperativen und damit auch der lokalen Kommune eine nachhaltige Entwicklung. Dies kann z. B. auch die Umstellung auf biologischen Anbau erleichtern. Bei Bedarf leisten wir auch finanzielle Unterstützung durch eine Anschubfinanzierung.

#### Wie arbeitet WELEDA mit den Lieferanten zusammen?

A. Piperidis: Wir verfolgen einen partnerschaftlichen Ansatz und nehmen unsere Lieferanten mit auf die Reise. Wir laden sie zum Beispiel auch zu uns nach Schwäbisch Gmünd ein und teilen mit ihnen aktuelle Strategien und Ziele. Wir suchen das offene Gespräch mit ihnen, um unser Ohr nah an der Lieferkette zu haben. Gleichzeitig stellen wir ihnen unsere Expertise zur Verfügung.



### Der Lieferant kann sich selbst weiterentwickeln und sich einen neuen Markt schaffen?

A. Piperidis: Richtig. Wir halten unsere Lieferanten an, einen eigenen Markt aufzubauen für den Rohstoff, den Weleda bezieht. Mit der Beratung schaffen wir Wissen, welches die Lieferanten für andere Rohstoffe nutzen können. Aus unserer Sicht ist es im Interesse der Lieferanten, nicht einseitig von uns abhängig zu sein. Die Resonanz unserer Lieferanten ist durchweg positiv.

### WELEDA arbeitet auch mit Zwischenhändlern. Normalerweise geben diese ihre Lieferanten nicht preis, weil sie befürchten, dass anschließend direkt beim Lieferanten beschafft wird. Wie geht Ihr Unternehmen damit um?

A. Piperidis: Diese Bedenken hatten die Zwischenhändler bei uns auch. Wir haben ihnen klargemacht, dass es nicht in unserem Interesse ist, die Waren direkt zu beziehen, vor allem weil die Händler Prozesse wie beispielweise Logistik viel besser beherrschen als wir. Wir haben ihnen schriftlich zugesichert, die betreffenden Rohstoffe nicht direkt bei ihren Lieferanten, sondern bei ihnen einzukaufen. Mit dieser Garantie waren die Händler bereit, ihre Lieferkette offenzulegen. Inzwischen hat sich ein vertrauensvoller Informationsaustausch fest etabliert.

### Was würden Sie anderen KMUs mitgeben, die sich dem Thema Nachhaltige Lieferketten annehmen wollen?

A. Piperidis: Wichtig ist ein klares und verbindliches Bekenntnis der Geschäftsleitung. Das heißt auch, in Vorleistung zu gehen, beispielsweise beim Aufbau von Lieferanten. Außerdem ist es empfehlenswert, einen Standard zu nutzen. Dabei sollte man mit einer Auswahl an guten Lieferanten starten, um mit den Erfahrungen anschließend schwierigere Rohstoffe und Lieferketten anzupacken. Schlussendlich muss allen klar sein: Nachhaltigkeit ist kein Ziel, das man erreicht. Nachhaltigkeit ist eine dauerhafte Aufgabe.

Annette Piperidis  
ist Managerin für Nachhaltige  
Beschaffung bei Weleda

## Praxisbeispiel: Thomas Becker – Atelier für Schmuck



### Kritische Rohstoffe vermeiden durch nachhaltige Beschaffungswege

Thomas Becker ist ein Hamburger Goldschmied und betreibt seit 1997 ein Schmuckatelier in der Hansestadt. Gold ist wie andere Edelmetalle ein äußerst wertvoller Rohstoff. Doch die Gewinnung ist extrem heikel. In vielen Minen wird Gold mit Quecksilber oder Zyanid ausgewaschen, um die Ausbeute zu maximieren. Diese hochgiftigen Chemikalien verseuchen das Wasser in der Region in hohem Maße. Selbst hunderte Kilometer weiter flussabwärts ist das Wasser vergiftet. Landwirte, Fischer und Ureinwohner verlieren ihre Lebensgrundlage. Abgesehen davon entstehen bei der Goldgewinnung enorme Mengen an Abraum: 9 Tonnen für 10 Gramm Gold. Hinzu kommt ein hoher Energie- und Wasserverbrauch.

Ebenso kritisch sind oft die Arbeitsbedingungen in den Minen: fehlender Gesundheitsschutz, Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Ausbeutung. Mitunter führt die Gewinnung von Edelmetallen und Edelsteinen zu Gewalt, zum Beispiel wenn Einheimische vertrieben werden. In manchen Krisenregionen dienen die Erträge aus den Minen zur Finanzierung von Konflikten.

Wie üblich in der Branche nutzt Thomas Becker Altgold aus altem Schmuck oder Zahngold. Über die Hälfte des Goldes kann Becker somit aus recyceltem Material gewinnen. Das reichte dem engagierten Hamburger nicht, denn der Rest muss aus frisch gewonnenem Gold gedeckt werden. Hierzu bezieht er Waschgold, das in Europa gewonnen wird. Dieses sog. Identitätsgold wird umweltschonend ohne den Einsatz von giftigen Chemikalien aus Flüssen gewonnen, auch in Deutschland. Für dieses Gold kann der Ursprung eindeutig nachgewiesen werden. Elbegold, Rheingold oder Maingold verleiht Schmuck wie Eheringen ein besonderes Prädikat.

Darüber hinaus hat das Hamburger Atelier eine besondere Lieferkette aufgebaut: Gold aus dem Kongo. Das mag auf den ersten Blick widersprüchlich klingen, da das afrikanische Land von jahrzehntelangen Bürgerkriegen geprägt ist. Die Minenregionen sind oft die Zentren der Gewalt. Nachdem ein Handelsverbot der EU für Konfliktmineralien aus dem Kongo die illegalen Aktivitäten nicht einschränken konnte, erfasst eine Außenstelle der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR) im Auftrag der Bundesregierung und der EU die Minentätigkeit in der Provinz Süd-Kivu. Sie soll es Minen, in denen keine Kinderarbeit und keine Abgaben an Kriegsparteien stattfinden, ermöglichen, ihre Edelmetalle legal und offiziell in die EU einzuführen. Das BGR führt eine Zertifizierung für den Nachweis aus zertifizierten Minen durch.

In Kooperation mit der BGR und Menschenrechtsorganisationen hat Thomas Becker ein Netzwerk aufgebaut, das humanen Goldabbau in Kivu unterstützt und den Menschen dort wirtschaftliche Perspektiven auf Wohlstand und Entwicklung verschafft. Für das Gold zahlt Thomas Becker bis zu 35 Prozent über dem Weltmarktpreis. Das ermöglicht den Bergbauern, bessere Ausstattung, Werkzeuge und Sicherheitsausrüstung anzuschaffen. Ein weiterer Teil des Aufpreises ist für die alternative Gewinnung ohne den Einsatz von Quecksilber und Zyanid notwendig. Ein weiterer Anteil fließt in lokale Projekte wie z.B. Spar- und Kreditgemeinschaften, die es vor allem Frauen ermöglichen ihre eigenen kleinen Unternehmen zu gründen, sowie in den Aufbau einer lokalen Maismühle. Die ordnungsgemäße Verwendung der Gelder wird von einer kirchlichen Organisation sichergestellt, die vor Ort tätig ist.

Auch Edelsteine stammen oft aus Konfliktregionen. Um das zu vermeiden hat Thomas Becker den Bezug aus einer kanadischen Mine aufgebaut. In Kanada sind nicht nur reguläre Arbeitsbedingungen sichergestellt. Auch die Renaturierung von Abbaugebieten ist gesetzlich vorgeschrieben. In vielen Ländern werden die Minen nach dem Abbau einfach zurückgelassen. Jeder dieser Edelsteine besitzt eine eigene Identifikationsnummer, die die Rückverfolgbarkeit für Kundinnen und Kunden erlaubt. Somit können die Besitzerinnen und Besitzer den Ursprung des Steins genau ermitteln.

Das Atelier verbindet ökologische und soziale Aspekte für die Rohstoffe von Schmuck. Die Devise „Eco+Fair“ ist ein Alleinstellungsmerkmal. Kundinnen und Kunden erfahren Hintergründe über die Herkunft ihres Schmuckstücks. Selbst beim Recycling von Gold hat das Atelier eine Edelmetallscheideanstalt identifiziert, die sicherstellen kann, dass kein primär verarbeitetes Gold verwendet worden ist.

Kundinnen und Kunden des Ateliers können sich darauf verlassen, dass die Rohstoffe aus sauberen und verlässlichen Quellen stammen und sie sogar einen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung in schwierigen Regionen leisten. Viele entscheiden sich bewusst für Schmuck aus dem Atelier Thomas Becker. Das Atelier engagiert sich nicht nur für eigene Zwecke. Thomas Becker versucht, weitere Goldschmiede für das Thema zu gewinnen. Bislang haben sich etwa dreißig Betriebe seiner Selbstverpflichtung für konfliktfreie Materialien angeschlossen. Das Beispiel zeigt, dass man selbst als Kleinunternehmen in einem schwierigen Umfeld nachhaltige Lieferketten schaffen kann.

## Praxisbeispiel: Faber-Castell



### Direkter Bezug von nachhaltigen Rohstoffen

Der in Stein (Mittelfranken) ansässige Hersteller von Bunt- und Bleistiften Faber-Castell hat Produktionsstandorte in neun Ländern und beschäftigt ca. 8000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nachhaltigkeit ist in dem deutschen Traditionsunternehmen fest verankert, was sich vor allem im verantwortungsvollen Umgang mit der Ressource Holz widerspiegelt.

Bereits Ende der 1980er Jahre hat Faber-Castell begonnen, im Südosten Brasiliens ein ehemals für den Zuckerrohranbau genutztes Gebiet dafür zu nutzen, eigene Waldflächen für die Produktion von Holzfaserten Stiften anzulegen. Heute werden etwa 90 Prozent des von Faber-Castell genutzten Holzes aus eigenen Wäldern beschafft und im eigenen Sägewerk weiterverarbeitet. Damit besitzt das Unternehmen direkten Zugang zu nachhaltigen Rohstoffen, die eigenen Wälder sind nach dem strengen FSC-Siegel für nachhaltige Waldwirtschaft zertifiziert. Somit kann die sichere Herkunft des Holzes gewährleistet werden. Ein weiterer Vorteil: eine geringere Abhängigkeit von Lieferanten.

Auch bei Holz, das bei Lieferanten eingekauft wird, ist schon seit vielen Jahren das FSC-Siegel Pflicht bzw. alternative Zertifizierungen, falls die gewünschte Sorte nicht verfügbar ist. Das erwies sich als großer Vorteil für Faber-Castell, als 2013 die EU-Holzverordnung in Kraft trat und eine Risikobewertung vorgeschrieben war. Vor allem bei Holzarten aus Ländern, in denen weniger Transparenz herrscht als beispielsweise in europäischen Ländern, werden Zertifizierungen wie FSC auch deswegen immer wichtiger.

Je nach Ergebnis der internen Risikobewertung werden Lieferanten regelmäßig auditiert und bei der Verbesserung unterstützt. Bei Verstößen wird gemeinsam ein Maßnahmenkatalog erstellt und nachverfolgt.

Außerdem hat Faber-Castell damit begonnen, für Kernprodukte Ökobilanzen (Life Cycle Assessments (LCAs)) durchzuführen. Die Bilanzierungen helfen nicht nur, die Umweltauswirkungen der Produkte entlang des gesamten Lebensweges besser zu verstehen. Anhand der Ergebnisse konnten auch Verbesserungspotenziale identifiziert und Maßnahmen abgeleitet werden.



**„Unternehmerische Nachhaltigkeit ist ein ständiger Entwicklungsprozess. Man sollte kontinuierlich an den Themen arbeiten, ohne den Anspruch, von Anfang an perfekt sein zu müssen. In der Auseinandersetzung mit den eigenen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt kann auch ein wirtschaftlicher Mehrwert erzielt werden.“**

Dr. Mathias Makowski,  
Head of Sustainability von Faber-Castell

## 5. Handlungsfeld „Produkt“: Nachhaltiges Angebot schaffen



Das nachhaltige Lieferkettenmanagement ist ein ganzheitliches Unterfangen. Das heißt, dass man als Unternehmen auch Wege finden kann, beispielsweise über Produktmodifikationen oder Darstellung der „wahren“ Umweltkosten eines Produktes bzw. der Einsparung dieser Kosten, sein Unternehmen mitsamt der Lieferkette nachhaltiger auszurichten. Welche Möglichkeiten es gibt wird im Folgenden gezeigt.

### Handlungsanleitung: Der wahre Preis: Sensibilisierung für die Umweltkosten



#### Situation:

„Meine Kunden achten nur auf den Preis.“

#### Was kann ich tun?

Umweltbelastungen sind Kosten, die oft der Allgemeinheit überlassen werden. Die tatsächlichen Kosten beim Rohstoffabbau oder beim Ausstoß von klimaschädlichen Emissionen werden meist nicht berücksichtigt. Die Verbesserungen von Umweltaspekten in der Lieferkette senkt diese Allgemeynkosten, sog. Vermeidungskosten. Die zusätzlichen Kosten für das Umweltmanagement senken die Allgemeynkosten. Verdeutlichen Sie daher in Ihrer Kommunikation die Mehrleistung Ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen und den daraus resultierenden Mehrwert für die Umwelt. Sprechen Sie von einem Mehrwert statt Mehrpreis für das nachhaltige Engagement! Machen Sie auf diese Weise den Mehrwert des Produktes bzw. der Dienstleistung greifbar und heben Sie sich dadurch vom Wettbewerb ab. Wecken Sie Kundenemotionen durch „Storytelling“.

#### Wie kann ich es umsetzen?

Befragen Sie Ihre Kundinnen und Kunden beispielsweise mit Hilfe einer Online-Umfrage, inwieweit sie über die Mehrleistung des Produktes bzw. der Dienstleistungen informiert sind. Richten Sie auf Basis der Ergebnisse Ihr Marketing aus, sodass die zusätzlichen Nachhaltigkeitsbemühungen gegenüber günstigeren Mitbewerbern deutlich werden. Zeigen Sie den zusätzlichen Preis auf, den ein vermeintlich günstiges Produkt besitzt. Beleuchten und prüfen Sie dafür verschiedene Ansätze:

Versehen Sie zum Beispiel ausgewählte Produkte mit QR-Code, damit der Kunde eine Story mitgeliefert bekommt oder bringen Sie ein zweites Preisschild am Produkt an, um die Kosten bzw. den Preis transparent aufzuschlüsseln. Verdeutlichen Sie damit Kundinnen und Kunden bzw. Konsumentinnen und Konsumenten, dass sie mit dem Kauf einen aktiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten.

#### Worauf muss ich achten?

Denken Sie daran, dass das Hauptziel darin besteht, eine erfolgreiche Übermittlung des nachhaltigen Mehrwerts Ihres Produktes bzw. der Dienstleistungen zu gewährleisten. Bleiben Sie einfach und verständlich. Verdeutlichen Sie den Unterschied zu konventionellen Angeboten mit Vergleichswerten und der Auflistung externer Kosten (beispielsweise Treibhausgase, Wasser, Rohstoffabbau). Betonen Sie, dass der Aufpreis für Ihr Produkt nicht als Gewinn verbucht wird, sondern zur aktiven Förderung von z.B. Umwelt- und Sozialstandards beiträgt und externe Kosten verringert.

#### TIPP:

Der Ansatz des zweiten Preisschildes bzw. des Handabdrucks (im Unterschied zum Fußabdruck) misst positive Nachhaltigkeitswirkungen von Produkten bzw. Dienstleistungen. Somit stellen Sie die positiven ökonomischen, ökologischen und sozialen Effekte eines Produktes bzw. einer Dienstleistung im gesamten Produktlebenszyklus dar.

## Praxisbeispiel: memo AG



### Zertifizierten Produkten Vorrang geben

Die memo AG ist ein Versandhandelsunternehmen für Alltagsprodukte im Büro und zu Hause, Möbel und Werbeartikel mit Sitz in Greußenheim, Bayern. Das 125 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter große Unternehmen wählt Produkte und Lieferanten auf Basis von Nachhaltigkeitskriterien aus.

Damit ein Produkt in das Sortiment der memo AG aufgenommen wird, muss es strenge Beschaffungskriterien erfüllen. Diese umfassen qualitative, ökonomische, ökologische und soziale Kriterien. Im ersten Schritt erfasst ein 16-seitiger Kriterienkatalog relevante Punkte wie verwendete Materialien, Produktzertifizierungen etc. Die Daten werden anschließend durch das Produktmanagement geprüft, bei Bedarf unterstützt vom Nachhaltigkeitsmanagement. Lieferanten innerhalb Deutschlands und Europa werden von memo bei der Auswahl bevorzugt. Das erleichtert den persönlichen Kontakt mit den Lieferanten vor Ort. Übersee-Lieferanten werden soweit möglich ebenfalls persönlich besucht, hier wird der Fokus auf besonders kritische Produktgruppen gelegt.

Zertifizierte Produkte genießen Vorrang, vor allem unabhängige Labels wie der Blaue Engel, der „Global Organic Textile Standard“ (GOTS), FSC oder Fairtrade. Bei Möbeln im Sortiment wird beispielsweise darauf geachtet, dass das Holz aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft stammt und mit dem FSC-Siegel ausgezeichnet ist. Jeder Lieferant muss die geografische Herkunft des Holzes mitteilen. Tropenholz wird nur dann ins Sortiment aufgenommen, wenn es sich gegenüber konventionellen Produkten etwa durch fairen Handel oder zertifizierte Umweltverträglichkeit auszeichnet. Alle Möbellieferanten der memo AG sitzen in Deutschland oder Europa.

Im Bereich Tinte & Toner bietet memo in erster Linie recycelte Produkte an, die mit Umweltzeichen wie dem Blauen Engel oder Nordic Swan ausgezeichnet sind. Da nicht für alle Geräte ein Recyclingprodukt verfügbar ist, führt die memo AG als Vollsortiment-Anbieter auch konventionelle Produkte der Originalhersteller im Sortiment.

Dass es kein hundertprozentig nachhaltiges Produkt und kein vollständig umweltfreundliches Sortiment gibt, ist dem Unternehmen bewusst und zeigt trotz aller Bemühungen die Grenzen auf. Als Büroausstatter ist es notwendig, auch Elektronik- und Technikartikel sowie Beleuchtung anzubieten, selbst wenn deren Wertschöpfungsketten meist schwer durchschaubar sind und mitunter kritische Materialien eingesetzt werden. memo achtet bei Herstellern außerhalb Europas darauf, dass diese Zertifikate für Umwelt- oder Sozialstandards besitzen. Außerdem werden nachhaltige Produkte von kleinen, innovativen Unternehmen bevorzugt ins Sortiment aufgenommen.

Nachhaltigkeit heißt auch, nicht-nachhaltige Produkte nicht zu listen. So schließt memo Hygienepapiere ohne Umweltsiegel vom Sortiment aus. Das Unternehmen bietet auch bestimmte Kleber prinzipiell nicht an, da diese nicht lösemittelfrei sind. Entscheidend für den Aufbau eines nachhaltigen Sortiments ist es, den Kundinnen und Kunden die Vorteile der nachhaltigen Produkte aufzuzeigen. Das heißt mitunter auch, sich kritisch mit Vorurteilen und landläufigen Ansichten auseinanderzusetzen, zum Beispiel dass Recyclingpapier den Drucker schädige. Zudem werden bei memo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Kundenberatung tätig sind, regelmäßig geschult, so dass sie auch zu speziellen Fragen über ökologische Aspekte von Produkten Auskunft geben können.

## Praxisbeispiel: Dibella



### Aufbau einer nachhaltigen Wertschöpfungskette und Schaffung eines eigenen Kundensegments

Die Firma Dibella vertreibt Objekttextilien für Hotels, Gastronomie und im Gesundheitswesen, d.h. Textilien für Bad, Bett, Küche etc. für Geschäftskunden. Das Unternehmen mit Sitz in Bocholt in Nordrhein-Westfalen und Aalten in den Niederlanden beschäftigt 39 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dibella hat eine spezielle Produktlinie aufgebaut, die die wachsenden Nachhaltigkeitsansprüche von Kundinnen und Kunden bedient. Das Unternehmen setzt mit den Dibella+-Produkten auf bewährte Standards und Siegel, zum Beispiel auf den Global Organic Textile Standard (GOTS) für nachhaltig hergestellte Textilien aus Biobaumwolle. Eine vollständige Umstellung von konventioneller Baumwolle auf Biobaumwolle ist für Dibella aufgrund des allgemeinen Preisdrucks in den Kundenmärkten derzeit nicht realisierbar.

Die Linie Dibella+ ergänzt das bestehende Sortiment. Dibella regt damit die Kunden an, sich für Nachhaltigkeit in ihrer eigenen Lieferkette zu engagieren und hierzu auf Dibella+-Produkte zurückzugreifen. Kundinnen und Kunden erhalten außerdem ein umfangreiches Service-Angebot „Nachhaltigkeit“. Das Paket enthält u.a. die Möglichkeit, Beratung und Workshops in Anspruch zu nehmen oder sich an Projekten in der Lieferkette vor Ort zu beteiligen, zum Beispiel mit Baumwoll-Kleinstbauern in Indien. Kundinnen und Kunden können sich auf diese Weise mit den nachhaltigen Textilien von Dibella bei den eigenen Kundinnen und Kunden profilieren. Bei Bedarf können Kundinnen und Kunden den vollständigen Herstellungsprozess eines Dibella-Produkts online nachverfolgen.

Auch mit den anderen Lieferanten arbeitet Dibella eng zusammen. Diese werden geprüft und müssen Kriterien wie die Einhaltung von Menschenrechten, anständige Arbeitsbedingungen und Umweltfragen erfüllen. Diese Kriterien fließen auch bei Entscheidungen über einen neuen Produzenten ein. Dibella behält sich unangemeldete Besuche bei allen Lieferanten vor, ebenso Prüfungen durch unabhängige Dritte, ob der unterzeichnete Dibella-Verhaltenskodex eingehalten wird. Seine Einhaltung wird im Rahmen visueller Eindrücke überprüft und bewertet.

Als kleines Unternehmen sind die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen begrenzt. Am Anfang stand das Unternehmen einer unüberschaubaren Fragenliste gegenüber. Dennoch hat sich Dibella damals auf den Weg gemacht. Ein entscheidender Erfolgsfaktor war die Vernetzung mit lokalen Netzwerken, Brancheninitiativen usw. Diese Plattformen ermöglichen den hilfreichen Austausch mit anderen Unternehmen über Erfahrungen, Fragestellungen und Ideen.

## Handlungsanleitung: Einführung nachhaltiger Produkte

**Situation:**

„Meine Kundinnen und Kunden fragen nach nachhaltigen Produkten.“

**Was kann ich tun?**

Die Nachfrage nach nachhaltigen Angeboten steigt kontinuierlich. Mitunter sind Nachhaltigkeitsaspekte Teil der Vergabekriterien für Aufträge durch Unternehmen oder bei öffentlichen Beschaffungen. Die Einführung von nachhaltigen Angeboten sollte deshalb ernsthaft geprüft werden, um weder Kundinnen und Kunden, noch Marktanteile zu verlieren. Möglicherweise lassen sich auch neue Kundengruppen erschließen. Nachhaltige Angebote bieten für Kundinnen und Kunden einen Zusatznutzen. Oft bieten nachhaltige Produkte die Chance auf höhere Gewinnmargen und damit eine Alternativstrategie gegenüber dem intensiven Preiswettbewerb.

**Wie kann ich es umsetzen?**

Nutzen Sie – sofern möglich – bestehende Zertifizierungssysteme. Das vereinfacht die Umstellung oder Einführung eines nachhaltigen Produktes erheblich. Aufgrund ihrer Anerkennung im Markt bieten Sie eine hohe Verlässlichkeit für den Einstieg. Wenn Sie auf Messebesuch sind, schauen Sie sich gezielt nach nachhaltigen Produkten anderer Unternehmen um, um einen Überblick über den Markt und auch den Wettbewerb zu bekommen. Mitunter sind Anbieter von Zertifizierungssystemen mit eigenen Ständen vertreten.

Starten Sie mit einem einzelnen Produkt. Die meisten Unternehmen, die nachhaltige Sortimente aufgebaut haben, haben ebenfalls mit einzelnen Produkten begonnen und dann schrittweise darauf aufgebaut. Gestehen Sie sich eine angemessene Lernphase zu, diese ist unabdingbar. Rechnen Sie damit, dass der Initialaufwand hoch sein kann. Er wird sich jedoch mit zunehmenden Erfahrungen deutlich reduzieren.

Bedenken Sie, dass die gesamte Wertschöpfungskette des betreffenden Produktes die Anforderungen erfüllen muss, nicht nur Ihr eigenes Unternehmen. Prüfen Sie, ob Ihr Lieferant bereits eine Zertifizierung besitzt. Unter Umständen können Sie darauf aufbauen.

**Worauf muss ich achten?**

Wenn Sie ein neues Produkt planen, prüfen Sie, für welche Bestandskundinnen und -kunden es interessant sein könnte. Sprechen Sie gezielt mit diesen, um deren Bedürfnisse aufzunehmen. Womöglich besitzen diese wiederum Anforderungen von ihren Kundinnen und Kunden.

Nachhaltige Produkte sind in der Herstellung meist teurer. Damit stellt sich die Frage, inwieweit diese Aufpreise an Kundinnen und Kunden weitergegeben werden können. In der Praxis lassen sich verschiedenste Modelle beobachten: die volle Weitergabe, die Quersubventionierung, um den Markteintritt zu erleichtern, eine Mischkalkulation, eine Aktion usw. Ihre Preisstrategie sollte so gestaltet sein, dass Sie flexibel reagieren können, beispielsweise wenn die Nachfrage doch nicht so groß ist wie erhofft. Vermeiden Sie die direkte Gegenüberstellung zu einem vergleichbaren konventionellen (preisgünstigeren) Produkt, denn oft fällt die Wahl auf die preisgünstigere Ware. Im Einzelhandel werden die nachhaltigen Produkte deshalb gern in anderen Packungsgrößen oder anderen Ausführungen angeboten, um solch einen direkten Preisvergleich zu Ungunsten des nachhaltigen Produktes zu vermeiden.

Informieren Sie bei der Einführung des Produktes nicht nur Bestandskundinnen und -kunden, sondern auch potenzielle Kundinnen und Kunden, die Interesse an Ihrem Angebot haben könnten. Achten Sie bei der Einführung des Produktes auf ganzheitliche Nachhaltigkeit. Verpackung und Werbematerialien sollten nicht in Widerspruch zum Nachhaltigkeitsanspruch des Produktes stehen. Vermeiden Sie unnötige und unpassende Verpackungen. Benutzen Sie zum Beispiel zertifiziertes Papier für Produktbroschüren oder Verpackungen.

**TIPP:**

Die Einführung nachhaltiger Produkte heißt meist auch, einen langen Atem zu besitzen. Die Nachfrage muss erst aufgebaut werden. Mitunter ist das am Anfang mühsam. Geben Sie nicht zu schnell auf, wenn die Nachfrage anfangs noch zögerlich ist. Die meisten Unternehmen, die sich mit nachhaltigen Angeboten etabliert haben, haben eine gewisse Zeit benötigt, bis sich der Erfolg eingestellt hat.

## IV Leitfäden und Hilfestellungen für Nachhaltiges Lieferkettenmanagement



Im Folgenden finden Sie eine Auswahl an Links zu weiterführenden Informationen über nachhaltiges Lieferkettenmanagement. Es stehen dort Leitfäden, Hilfestellungen u. v. m. zur Verfügung, die Sie bei der Umsetzung unterstützen. Ebenso können Sie sich dort über aktuelle Entwicklungen zum Thema informieren.

### Unternehmenswerte – CSR Made in Germany

Internetseite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS); u. a. Förderung von „CSR-Praxistagen“

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

### Deutsches Global Compact Netzwerk

Vielfältige Unterstützungsangebote zum Thema.

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

### Bundesumweltministerium

Verschiedene Publikationen zu Nachhaltigkeit in der Lieferkette, u.a. „Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement“ und „Umwelatlas Lieferkette“

[www.bmu.bund.de](http://www.bmu.bund.de)

Neues Dialogforum „Wirtschaft macht Klimaschutz“

[www.wirtschaft-macht-klimaschutz.de](http://www.wirtschaft-macht-klimaschutz.de)

### Siegelklarheit

Übersicht über Umwelt- und Sozialsiegel

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

### econsense

Umfangreiche Sammlung an CSR-Materialien, u.a. zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement

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



### Stiftung 2° | Deutsche Unternehmer für Klimaschutz

Initiative von Vorstandsvorsitzenden, Geschäftsführern und Familienunternehmern. Die Stiftung 2° engagiert sich für langfristiges unternehmerisches Engagement im Klimaschutz.

[www.stiftung2grad.org](http://www.stiftung2grad.org)

### EMAS Clubs

In verschiedenen Regionen finden regelmäßig Treffen statt, bei denen Vertreterinnen und Vertreter von EMAS-zertifizierten Unternehmen Fachfragen u. a. zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement diskutieren.

[www.vnu-ev.de](http://www.vnu-ev.de)



### Fußnoten

<sup>1</sup> Jungmichel, Norbert, Christina Schampel und Daniel Weiss (2017): Umweltatlas Lieferketten – Umweltwirkungen und Hot-Spots in der Lieferkette. Berlin/Hamburg: adelphi/Systain. Verfügbar unter: [www.bit.ly/2XMtvw7](http://www.bit.ly/2XMtvw7) (Zugriff: 28.02.2019).

<sup>2</sup> Zu dem Thema „menschenrechtliche Sorgfaltspflicht“ bietet u. a. die folgende Webseite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales umfassende Informationen: [www.bit.ly/2SbHIFS](http://www.bit.ly/2SbHIFS) (Zugriff: 28.02.2019).



### **Kontakt Systain:**

**Norbert Jungmichel**  
T +49 (40) 6094618-24  
norbert.jungmichel@systain.com



### **Kontakt adelphi:**

**Daniel Weiss**  
T +49 (30) 8900068-74  
weiss@adelphi.de