

„Einfach anfangen“

Ein Blick aus der Beratungs- und Projektarbeit zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement

Rainer Agster, Daniel Weiss, Albert Hans Baur

adelphi und die sustainable AG haben im Rahmen des Umweltpakt-Bayern-Projekts „*Nachhaltige Lieferkette*“ Arbeitshilfen für Unternehmen, speziell für den Mittelstand, erstellt, die den Einstieg in die Thematik erleichtern sollen. Grundlage ist ein sogenanntes Starter-Kit, das Unternehmen hilft, die eigene Lieferkette aus einer Nachhaltigkeitsperspektive zu erfassen und Schwerpunktthemen zu bestimmen. Ein Muster-Verhaltenskodex stellt eine branchenneutrale Grundlage für Unternehmen zur Verfügung, Nachhaltigkeitsanforderungen an Lieferanten zu formulieren. Leitlinien zur Lieferantenbewertung adressieren die Auswahl von Nachhaltigkeitskriterien und zeigen auf, wie diese in das bestehende Lieferantenbewertungssystem integriert werden können. Eine Maßnahmenliste liefert eine Übersicht über pragmatische Handlungsfelder und -maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette.

In diesem Artikel stellen die Autoren auf Basis ihrer Beratungs- und Projektarbeit Ansätze des nachhaltigen Lieferkettenmanagements dar. Die Arbeitshilfen sind auf der Internetseite des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt und Verbraucherschutz verfügbar.¹

Warum ist das Thema wichtig für Unternehmen?

In der Lieferkette deutscher Maschinenbauunternehmen sind die Treibhausgas- und die Schadstoffemissionen neunmal so hoch wie an den deutschen Standorten. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel verursacht nur drei

¹ <https://www.umweltpakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/lieferkette/index.htm>.

Prozent seiner Treibhausgasemissionen tatsächlich in Deutschland. Und der Wasserverbrauch des Bekleidungseinzelhandels findet hauptsächlich auf den Baumwollfeldern statt. 80 Prozent macht allein die Baumwollproduktion aus.

Die Umweltbelastungen, die in den internationalen Lieferketten von in Deutschland ansässigen Unternehmen entstehen, sind oft um ein Vielfaches höher als an ihren Standorten daheim. Dies belegt der jüngst veröffentlichte *Umweltatlas Lieferkette*, aus dem die oben genannten Zahlen stammen.²

Welche Herausforderungen gilt es zu meistern?

Auch wenn Unternehmen selbst nicht auf alle Lieferkettenstufen unmittelbaren Einfluss haben, so können sie doch etwas tun. Das gilt sowohl für multinationale Konzerne als auch für mittelständische Unternehmen. Allerdings ist es für Unternehmen erfahrungsgemäß nicht leicht, eine nachhaltige Lieferkette zu gestalten und zu optimieren. Denn der Überblick über die gesamte Wertschöpfungskette bis zur Rohstoffgewinnung ist für Unternehmen herausfordernd, ebenso die Frage nach wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und prioritären Handlungsfeldern. Darüber hinaus sehen sich viele Unternehmen der Herausforderung nicht ausreichend gewachsen, ihre Direkt- und Unterlieferanten zu mehr Nachhaltigkeit in den Produktionsprozessen zu bewegen.

Im Folgenden möchten wir aufzeigen, wie sich Unternehmen der Aufgabe des nachhaltigen Lieferkettenmanagements stellen können. Wir verstehen das nachhaltige Lieferkettenmanagement als einen kontinuierlichen und langfristigen Verbesserungsprozess, der sich in sechs Einzelschritte gliedern lässt (siehe Abbildung unten).

² Den „Umweltatlas Lieferkette“ hat adelphi gemeinsam mit der Unternehmensberatung Systemain im Rahmen eines Fördervorhabens des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit erstellt. Verfügbar unter: <http://www.bmub.bund.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/wirtschaft-und-umwelt/umwelttechnologien/exportinitiative/umweltatlas-lieferketten/>

Was sind zentrale Schritte des nachhaltigen Lieferkettenmanagements?



Abbildung: Die sechs Prozessschritte des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Schritt 1: Lieferkette abbilden

Zu Beginn sollte das Unternehmen ein grundlegendes Verständnis für die zentralen Lieferkettenstufen erlangen und die Frage beantworten, wie die Lieferkette strukturiert ist. In der Regel umfasst das (bei produzierenden Unternehmen) die Gewinnung von Rohstoffen, die Verarbeitung von Vorprodukten und die Prozesse bei Direktlieferanten.

Da die Beschaffung relevanter Nachhaltigkeitsdaten für eine Detailanalyse (siehe speziell in Schritt 2) anspruchsvoll und zeitintensiv ist, ist es ratsam, dass das Unternehmen sich auf Teilbereiche seiner Lieferkette konzentriert. Je nach Branche kann eine solche Fokussierung zum Beispiel anhand der Einkaufskosten oder der Verkaufsvolumina der hergestellten Produkte geschehen.

Im Anschluss müssen die grundlegenden Informationen für den ausgewählten Teilbereich der Lieferkette zusammengetragen werden. Diese helfen im weiteren Verlauf dabei, wesentliche Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen zu identifizieren. Hierzu gilt es, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wer sind die (zentralen) Lieferanten?

- Welche Aktivitäten/Prozesse finden in den einzelnen Stufen der Lieferkette statt?
- In welchen Ländern und Regionen finden die Aktivitäten statt?

Um diese Informationen zu bündeln und zusammenzuführen, ist es sinnvoll, die Lieferkette zu visualisieren – beispielsweise in Form einer Lieferkettenmatrix, die die zentralen Lieferkettenstufen, Lieferanten, Prozesse und Produktionsstandorte abbildet. Die Darstellung liefert die Grundlage für die nachfolgenden Schritte und speziell den Austausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Ermittlung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder.

Schritt 2: Nachhaltigkeitsauswirkungen erfassen und bewerten

Nachdem das Unternehmen zu einem Grundverständnis über die zentralen Direkt- und Unterlieferanten sowie Prozesse in Kernbereichen der Lieferkette gekommen ist, sollte es im nächsten Schritt die wesentlichen Nachhaltigkeitsauswirkungen erfassen und die Relevanz bewerten.

Das Unternehmen sollte sich einen Überblick über die grundlegenden Nachhaltigkeitsthemen verschaffen. Hierzu kann es sich beispielsweise an Themen orientieren, die in der Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung ISO 26000 genannt werden und sich in die Bereiche „Umwelt“, „Arbeitspraktiken“, „Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken“ und „Menschenrechte“ einteilen lassen. Diese eher branchenübergreifenden Themen können dann durch branchen- beziehungsweise unternehmensspezifische Themen ergänzt bzw. vertieft werden.

Vor allem, wenn das Unternehmen sich zum ersten Mal dem Thema des nachhaltigen Lieferkettenmanagements widmet, ist es ratsam, die Anzahl der im Detail zu bewertenden Themen einzugrenzen. Um die konkrete Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen zu bewerten, empfiehlt es sich, in einem abteilungsübergreifenden Dialog die Bedeutung der einzelnen Nachhaltigkeitsthemen zu diskutieren. Diskussionsleitend sollten, neben der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkungenintensität eines Risikos, die folgenden Fragen sein:

- Wie groß ist das *Risiko für Umwelt und Betroffene*, das sich auch aus den Aktivitäten in der Lieferkette ergibt?
- Wie groß ist das *Risiko für das eigene Unternehmen* (beispielsweise Haftungs- oder Reputationsrisiken)?

Die Bewertung von Themen anhand dieser beiden Bewertungsdimensionen ermöglicht Aussagen über die zentralen Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens und über kritische Lieferkettenprozesse und -stufen. Auch wenn das nachhaltige Lieferkettenmanagement mehr ist als Risikomanagement, kann gerade zu Beginn diese Perspektive helfen, Komplexität zu reduzieren und intern Anschlussfähigkeit an bestehende Prozesse des Risikomanagements herzustellen.

Schritt 3: Lücken analysieren und Handlungsfelder ableiten

Auf Basis der Bewertung von Nachhaltigkeitsthemen entscheidet das Unternehmen, welche Maßnahmen durchgeführt werden, um die Lieferkette nachhaltiger zu gestalten. Hierfür sollte das Unternehmen zunächst erfassen, welche im Unternehmen bestehenden Prozesse und Informationen genutzt werden können und welche zentralen Handlungsfelder (beispielsweise: Anpassung zentraler Geschäftsprozesse, Lieferantenmanagement, Überprüfung von Nachhaltigkeitsleistungen) und anvisierten Ziele und konkreten Maßnahmen sich hieraus ergeben.

Um den dazu hilfreichen Dialog mit den verschiedenen Fachabteilungen im Unternehmen zu vereinfachen, kann die vorher erstellte Visualisierung mit den zentralen Lieferkettenprozessen, -akteuren und Nachhaltigkeitsthemen genutzt werden.

Als Ergebnis sollte ein nach Handlungsfeldern aufgebauter Maßnahmenplan entstehen, der die handlungsfeldspezifischen Ziele mit den dafür notwendigen nächsten konkreten Arbeitsschritten und Verantwortlichkeiten beschreibt. Die folgenden Schritte erläutern grundlegende Maßnahmen und Handlungsfelder.

Schritt 4: Interne Strukturen und Prozesse aufbauen und anpassen

Um ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement im eigenen Unternehmen zu verstetigen, ist es sinnvoll, für das Thema unternehmensweit zu sensibilisieren – vor allem in den zentralen Abteilungen wie dem Einkauf oder der Produktentwicklung. Hierzu sollten (auch) vorhandene Schulungsprogramme genutzt werden und regelmäßig Informationen über zentrale Informationsplattformen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

Das Unternehmen sollte klare Zuständigkeiten für das nachhaltige Lieferkettenmanagement definieren und diese mit ausreichend Ressourcen ausstatten, sodass sie, zusätzlich zu ihren sonstigen Aufgaben, einen abteilungsübergreifenden Austausch zum Thema aufrechterhalten können. Die Koordination des Themas sollte von einer Person durchgeführt werden, die mit Unterstützung der Geschäftsführung ein abteilungsübergreifendes Projektteam leitet, welches sich in regelmäßigen Abständen über das Thema austauscht.

Schritt 5: Lieferantenmanagement

Ein zentraler Baustein des nachhaltigen Lieferkettenmanagements ist die Kommunikation von Nachhaltigkeitsanforderungen an die Lieferanten und die Überprüfung der Umsetzung dieser Anforderungen.

Unternehmen mit einem bereits vorhandenen Lieferanten-Verhaltenskodex können diesen dazu nutzen, Nachhaltigkeitsanforderungen an Lieferanten zu formulieren. Bei der Frage, wie das Unternehmen Anforderungen überprüft, sollte es einen realistischen Blick auf die verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen haben. Die oben skizzierten Schritte zur Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen sind ein zentraler Schritt. Daneben sollte das Unternehmen prüfen, ob über Brancheninitiativen oder Lieferantenportale Nachhaltigkeitsbewertungen von Lieferanten genutzt werden können. Der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen ist auch hilfreich, um Einflussmöglichkeiten auf Lieferanten zu vergrößern.

Das nachhaltige Lieferkettenmanagement sollte, neben kurzfristigen Korrekturmaßnahmen bei Lieferanten, die Befähigung von Lieferanten zur eigenständigen Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitsleistung anstreben. Mithilfe von Schulungsprogrammen kann die Kooperation mit den Lieferanten gestärkt und eine nachhaltige Geschäftsbeziehung aufgebaut werden. Denn die Verantwortung für eine nachhaltige Lieferkette und Wertschöpfung ist am Ende immer eine geteilte.

Schritt 6: Berichten

Im letzten Schritt geht es darum, Transparenz über die Schwerpunkte, den Stand und die nächsten Schritte des nachhaltigen Lieferkettenmanagements zu schaffen. Die Kommunikation adressiert sowohl externe Anspruchsgruppen wie Kunden, Aktionäre und Lieferanten als auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sollte auf Kennzahlen basieren.

„Einfach anfangen“

Alle Unternehmen sehen sich mit Herausforderungen beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement konfrontiert. Und für alle Unternehmen gilt, dass sie das nachhaltige Lieferkettenmanagement als kontinuierlichen Verbesserungsprozess sehen sollten. Umso wichtiger ist es, pragmatisch zu starten. Unternehmen sollten einen für sich sinnvollen Zugang finden und sich gerade zu Beginn nicht von der Vielzahl möglicher Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder abschrecken lassen. Auf die Frage nach einem guten Rat an andere Unternehmen haben uns die Unternehmen aus dem Umwelt-pakt-Projekt gesagt: „*Einfach anfangen!*“

„Toolification“ als methodischer Ansatz

Gerade für mittelständische Unternehmen ist der praktische Nutzen von Arbeitshilfen entscheidend, um einen Einstieg zu finden. Aus diesem Grund wurden bei der Entwicklung der Arbeitshilfen zur nachhaltigen Lieferkette konsequent drei „Regeln“ befolgt:

Erstens sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen die Expertinnen und Experten, die aktiv entlang einer klar strukturierten Methode Ergebnisse erarbeiten. Dies hat diverse Vorteile: Die Notwendigkeit der Einbindung externer Expertinnen und Experten wird geringer; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen sich das Thema nachhaltige Lieferkette zu eigen; und die Kolleginnen und Kollegen, die später Maßnahmen zur Verbesserung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements umsetzen, sind von Anfang an miteingebunden.

Zweitens sind sämtliche Arbeitshilfen zur Anwendung in einem Workshop-Format konzipiert und halten dadurch die Motivation der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einem hohen Niveau. Weiterhin wird durch die Zusammenarbeit das abteilungsübergreifende Denken, Entwickeln und Handeln gestärkt.

Drittens bestimmen die Unternehmen selbst, welche Inhalte prioritär bearbeitet werden, wobei durch die Methode sichergestellt wird, dass keine wichtigen Aspekte vergessen oder nicht bearbeitet werden.

Alle Arbeitshilfen geben der Arbeitsgruppe nach kurzem Einlesen eine klare Struktur vor, wobei die einzelnen Arbeitsschritte kurz und leicht ver-

ständig sind, im Endeffekt aber zur Bearbeitung des komplexen Themas nachhaltige Lieferkette führen.

Den Ansatz, dass Unternehmen (oder anderen Akteuren) keine komplexen theoretischen Ausführungen vorgelegt werden, sondern Unternehmensvertreterinnen und -vertreter direkt mithilfe von Arbeitshilfen (tools) recherchieren, analysieren, bewerten und entscheiden können, bezeichnet adelphi als „Toolification“.

Im Gesamtprozess verändert sich darüber hinaus das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema des nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Es werden Fertigkeiten aufgebaut, um die eigene Lieferkette nachhaltiger zu gestalten. Und vor allem verändert sich die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Sie sind motiviert, etwas zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette beizutragen.

Eindrücke aus der Beratungs- und Projektarbeit

Aus Sicht der beteiligten Unternehmen sind die Arbeitshilfen aus dem Umweltpakt-Projekt hilfreich, um sich einen Überblick über die eigene Lieferkette zu verschaffen – vor allem, wenn es darum geht, die Lieferkette über Direktlieferanten hinaus abzubilden. Nachdem Unternehmen mithilfe des Starter-Kits herausgefunden haben, wo Handlungsbedarf in ihrer Lieferkette besteht, helfen die anderen Arbeitshilfen bei der konkreten Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Unternehmen haben uns zurückgemeldet, dass die Leitlinien für die Lieferantenbewertung hilfreich seien, um Nachhaltigkeitskriterien in ihre bestehende Lieferantenbewertung zu integrieren. Die Maßnahmenvorschläge haben nach Aussage der beteiligten Unternehmen gezeigt, mit welchen Handlungsmaßnahmen sie Unternehmensprozesse pragmatisch anpassen können. Der Verhaltenskodex helfe dabei, solche Kriterien bei den Lieferanten verbindlich zu machen.

Unsere Beratungs- und Forschungsarbeiten zeigen, dass sich sowohl kleinere und mittelständische Betriebe als auch Großunternehmen bereits zu Themen der gesellschaftlichen Verantwortung im Rahmen ihrer eigenen Prozesse engagieren. Zugleich sind sie heute mehr denn je gefordert und auch motiviert, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auch in der Lieferkette nachzukommen. Umso wichtiger sind praktische Arbeitshilfen. Wir hoffen, dass wir einen kleinen Beitrag dazu leisten können.