

# MERKBLATT

## NACHHALTIGES LIEFERKETTENMANAGEMENT

Im Zeitalter einer globalisierten Wirtschaft hat die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen eine immer höhere Relevanz. Unter welchen Bedingungen produziert wird, interessiert verstärkt Investoren, Geschäftspartner und Kunden. Daneben fordern Regulierungsinitiativen wie die Richtlinie zur CSR-Berichterstattung oder der Nationale Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Wirtschaften von Unternehmen ein. In den Fokus rückt dabei die gesamte Wertschöpfungskette. Ein Schwerpunktthema ist die Frage, wie sich internationale Liefer- und Warenströme nach sozialen und ökologischen Kriterien ausrichten und sich dadurch auch Risiken minimieren lassen. Durch eine partnerschaftliche Lieferantenbasis und einer hohen Beschaffungsqualität kann zugleich die eigene Wettbewerbssituation verbessert werden.

Im Folgenden erhalten Sie erste Informationen, wie Sie ein nachhaltiges Lieferantenmanagement in Ihrem Betrieb aufbauen können. Die Tipps orientieren sich an der Website des „Kompass Nachhaltigkeit KMU“ des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, der Sie auch weiterführende Informationen entnehmen können. Mehr unter <http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/>

### Welche Schritte führen zu einem nachhaltigen Lieferkettenmanagement?

#### Ausgangslage erfassen

Als Grundlage für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement sollten Sie sich einen Überblick über die Anforderungen Ihrer Stakeholder (Anspruchsgruppen), der Struktur Ihrer Lieferkette und die sozialen und ökologischen Risiken verschaffen.

- Wer sind Ihre Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Einkäufer, Investoren, Zivilgesellschaft) und welche Erwartungen haben diese?
- Wer sind die Akteure entlang Ihrer Lieferkette?

- An welchen Stellen Ihrer Lieferkette ist das Risiko nachteiliger sozialer und ökologischer Auswirkungen besonders groß (z.B. in welchem Land, bei welchem Produktionsschritt oder in welcher Branche)?

### Strategie und Erwartungshaltung definieren

Definieren Sie eine Beschaffungsstrategie sowie eine Erwartungshaltung (Lieferantenkodex) an Ihre Lieferanten hinsichtlich Umwelt- und Sozialstandards. Sie können sich dabei an relevanten, bereits existierenden Standards orientieren, wie z.B. an den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO).

Stellen Sie sicher, dass Ihre Erwartungshaltung an alle Lieferanten kommuniziert wird, z.B. über den persönlichen Dialog mit dem Einkäufer oder über einen Kundenbrief.

### Maßnahmen festlegen

Unter Berücksichtigung des jeweiligen Risikos sowie der Bedeutung des Zulieferers für Ihr Unternehmen können sie konkrete Maßnahmen für die Zulieferer definieren. Je nach Risiko und Bedeutung des Zulieferers können dies z.B. sein:

- Verpflichtung des Zulieferers zum Lieferantenkodex
- Selbstbeurteilung des Zulieferers
- Beurteilung des Lieferanten vor Ort und im Gespräch
- Audit durch einen externen Dienstleister.

### Umsetzung sicherstellen

Wurden die geplanten Maßnahmen zur Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards entlang der Lieferkette eingeführt, müssen sie kontinuierlich überprüft und verbessert werden.

Im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist es wichtig, die Lieferanten beispielsweise durch Schulungen oder bei der Umsetzung von Korrekturmaßnahmen, die im Rahmen eines Audits festgestellt wurden, zu unterstützen.

### Messen und berichten

Bestimmen Sie Indikatoren, um die Erfolge Ihres Lieferkettenmanagements zu verfolgen, wie z.B.

- Prozentsatz der Lieferanten, welche sich dem Lieferantenkodex verpflichtet haben
- Prozentsatz der Lieferanten, welche eine Selbstbeurteilung ausgefüllt haben
- Prozentsatz der Lieferanten, welche vor Ort beurteilt wurden

- Prozentsatz der Lieferanten, welche durch einen externen Dienstleister überprüft wurden
- Anzahl der Lieferanten, mit denen die Geschäftsbeziehung aufgrund schwerer Verstöße beendet wurde

Die Indikatoren können auch als Grundlage für die Berichterstattung dienen.

### Strategie und Maßnahmen weiterentwickeln

Die oben beschriebenen Schritte und Maßnahmen sollten stets als kontinuierlicher Prozess betrachtet werden.

- Die Prozesse sollten an sich immer wieder kritisch bewertet und gegebenenfalls verbessert werden (z.B. den Einbezug weiterer relevanter Ansprechpartner im Unternehmen oder die Anpassung der Beschaffungsstrategie).
- Darüber hinaus gilt es, Ihre Lieferanten und deren Bewertungsprozesse stetig weiterzuentwickeln. Unterstützungsmaßnahmen, wie z.B. der Dialog mit den Lieferanten oder das Angebot spezifischer Schulungen können hier einen wichtigen Beitrag leisten.

### Wie können Sie Ihr Nachhaltiges Lieferkettenmanagement noch erfolgreicher umsetzen?

#### 1. Begegnen Sie Ihren Lieferanten auf Augenhöhe!

Gewisse Standards von ausländischen Lieferanten einzufordern, kann eine große Herausforderung darstellen. Noch schwieriger wird es, wenn Sie dem Lieferanten Vorgaben machen, ohne den Dialog zu suchen. Erklären Sie ihm die Beweggründe Ihres Unternehmens. Schulen Sie dazu am besten Ihre Einkäufer im Umgang mit den Lieferanten. Zudem herrschen im Ausland andere kulturelle Sitten und Bräuche. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt. Je besser die Beziehung zu ihrem Lieferanten ist, desto erfolgreicher werden Sie Ihre CSR-Vorgaben umsetzen können.

#### 2. Denken Sie langfristig!

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement ist ein kontinuierlicher Prozess. Es geht nicht darum, von heute auf morgen alle Lieferanten zu bewerten und bei allen Verbesserungen anzustoßen. Dieser Prozess kostet Zeit. Priorisieren

Sie daher die Lieferanten nach Risikoaspekten und gehen Sie schrittweise vor. Möglicherweise können zunächst ein oder mehrere Pilotprojekte beispielsweise für einen Hochrisiko-Rohstoff sinnvoll sein. Im Anschluss können Sie dann Ihre Erfahrungen aus dem Projekt für das weitere Vorgehen in der Lieferkette direkt nutzen und Ihre Prozesse verbessern.

### 3. Setzen Sie auf Kooperationen!

Gemeinsam ist man stark. Gerade für KMU kann es wie eine Mammutaufgabe erscheinen, die relevanten Lieferanten zu bewerten und Verbesserungen anzustoßen. Schon länger zeigt sich, dass Audits alleine keine Verbesserungen in den Lieferländern erzielen können. Umso wichtiger ist es, Kooperationen mit anderen Unternehmen, z.B. auf Branchenebene, einzugehen. So können nicht nur Doppelaudits vermieden werden, sondern auch eine gemeinsame Infrastruktur für weitere Maßnahmen, wie etwa Schulungen der Lieferanten, geschaffen werden. Zudem kann gemeinsam größerer Einfluss auf den Lieferanten ausgeübt werden.

### 4. Schaffen Sie Anreize!

Um das Thema in Ihrer Organisation zu verankern, kann die Schaffung von Anreizsystemen sinnvoll sein. Es können z.B. nachhaltige Beschaffungsziele in die Zielvereinbarung der eigenen Einkäufer integriert werden. Zudem können Lieferanten, die besonders verantwortungsvoll agieren, anderen vorgezogen und für langfristige Lieferbeziehungen präferiert werden.

### 5. Denken Sie ganzheitlich!

Die Kündigung von Lieferantenverträgen aufgrund von schwerwiegenden Verstößen gegen die eigenen Erwartungen sollte stets nur als letzte Option gewählt werden, z.B. sofern keinerlei Bereitschaft des Lieferanten verzeichnet werden kann, sich zu verbessern. Im Vordergrund sollte grundsätzlich der gemeinsame Verbesserungs- bzw. der Entwicklungsprozess des Lieferanten stehen. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass eine abrupte Kündigung von Lieferantenbeziehungen weitere, schwerwiegendere Folgen mit sich ziehen kann, wie z.B. den Verlust des Arbeitsplatzes der dortigen Arbeiter.

**HINWEIS:**

Der Sachstand basiert auf dem „Kompass Nachhaltigkeit KMU“ des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Die Veröffentlichung von Merkblättern ist ein Service der IHK für München und Oberbayern für ihre Mitgliedsunternehmen. Dabei handelt es sich um eine zusammenfassende Darstellung auch von rechtlichen Grundlagen, die nur erste Hinweise enthält und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Es kann, sofern erforderlich, eine anwaltliche Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden.