

TEXTE

63/2018

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement und Nachhaltigkeits- berichterstattung von Unternehmen – Praxiserfahrungen und Politikempfehlungen

Abschlussbericht

TEXTE 63/2018

Umweltforschungsplan des
Bundesministeriums für Umwelt,
Naturschutz und nukleare Sicherheit

Forschungskennzahl 3714 15 100 0
UBA-FB 002682

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen – Praxiserfahrungen und Politikempfehlungen

von

Daniel Weiss, Alexandra Skinner
adelphi, Berlin

Thomas Hadjuk
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Dr. Jutta Knopf
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Andreas von Angerer
oekom research

Professor Dr. Remo Klinger
Geulen & Klinger Rechtsanwälte

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber:

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
info@umweltbundesamt.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

 /umweltbundesamt.de

 /umweltbundesamt

Durchführung der Studie:

adelphi research gemeinnützige GmbH
Alt Moabit 91
10559 Berlin

Abschlussdatum:

Mai 2018

Redaktion:

Fachgebiet I 1.4 Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Umweltfragen,
nachhaltiger Konsum
Christoph Töpfer

Publikationen als pdf:

<http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>

ISSN 1862-4359

Dessau-Roßlau, August 2018

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den
Autorinnen und Autoren.

Kurzbeschreibung

Aufzuzeigen, wie Unternehmen sich der Aufgabe des nachhaltigen Lieferkettenmanagements stellen und auf welche Ansätze sie sich dabei beziehen bzw. darüber hinausgehen können, war das Kernanliegen des vorliegenden Forschungsvorhabens. Das Vorhaben adressierte im Speziellen kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) – sowohl ihre besonderen Restriktionen und Chancen, sich der Aufgabe des nachhaltigen Lieferkettenmanagements zu widmen.

Im Zentrum des Vorhabens stand die Entwicklung eines Leitfadens zur Gestaltung und Optimierung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Der Leitfaden richtet sich besonders an mittelständische Unternehmen, die bereits ein solides Fundament an Umwelt- und Nachhaltigkeitspraktiken in ihren Werkshallen und Büros gelegt haben und nun erste Schritte beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement machen möchten. Der Leitfaden soll ihnen dabei helfen, konkret herauszuarbeiten, wie sie ihre Lieferketten nachhaltiger gestalten können. Für Unternehmen, die bereits ein Umweltmanagementsystem nach EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) oder ISO (International Organization for Standardization) 14001 eingeführt haben, bietet der Leitfaden Ansatzpunkte für das Management indirekter Umweltaspekte und die Betrachtung des Lebensweges von Produkten und Dienstleistungen. Der Leitfaden erhebt nicht den Anspruch, alle notwendigen Aktivitäten des nachhaltigen Lieferkettenmanagements abzubilden. Vielmehr führt er in das Thema ein und schafft einen Ausgangspunkt für das Engagement der Unternehmen.

Für den Leitfaden wurden Hinweise, Ideen und Anregungen von Expertinnen und Experten herangezogen. Sie wurden über Fallstudien, Fachdialoge und Interviews bzw. Hintergrundgespräche in das Vorhaben eingebunden.

Zusätzlich zum Leitfaden wurden im Rahmen des Projekts zwei Sets an Handlungsempfehlungen für die Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitspolitik formuliert. Zum einen hat das Projektteam Vorschläge unterbreitet, wie die Politik – gemeinsam mit Wirtschaftsverbänden und der Zivilgesellschaft – Unternehmen (speziell KMU) weiter dabei unterstützen kann, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auch in der Lieferkette gerecht zu werden. Zum anderen hat das Projektteam vor dem Hintergrund des Umsetzungsgesetzes zur sogenannten Europäischen Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Richtlinie (2014/95/EU) Vorschläge dafür entwickelt, wie die CSR-Berichterstattungspflicht weiterentwickelt werden kann, um einen effektiven Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften zu leisten.¹

Der vorliegende Bericht stellt die im Rahmen des Forschungsvorhabens gesammelten Informationen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement und zur Nachhaltigkeitsberichterstattung allen Interessierten in komprimierter Form zur Verfügung.

¹ Gesetz zur Stärkung der nicht-finanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihre Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz).

Abstract

In this research project the key objective was to provide guidance to companies on how to address the task of sustainable supply chain management. The project provides companies with information on established approaches in sustainable supply chain management. Companies can use those approaches as reference points, and can also move beyond them to develop strategies that fit their own needs. In particular, the project took into account the business practices and limitations of small and medium-sized enterprises (SMEs), as well as the opportunities for them.

The main focus of the project was the development of a practical guideline to establish and optimise sustainable supply chain management. The publication's target audience are medium-sized enterprises that have already established a solid foundation of environmental and sustainability practices in their own factories and offices, and are now seeking to take the first steps towards sustainable supply chain management. The practical guideline aims to help companies develop concrete strategies for making their supply chains more sustainable. For companies that have already implemented an Environmental Management System based on EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) or ISO (International Organization for Standardization) 14001, the guideline offers a starting point for managing indirect environmental aspects and for considering the life cycle of their products and services. The publication does not claim to address all the activities that are necessary to establish sustainable supply chain management. Rather, the purpose of the practical guideline is to introduce the topic and establish a starting point for companies' commitment.

The project team conducted case studies, expert dialogues and interviews/background talks to collect ideas, suggestions and practical tips from experts on the subject. These findings have been integrated into the guideline.

In addition to the creation of the guideline, the project included the development of two sets of policy recommendations for German environmental and sustainability policy. Firstly, the project team provided recommendations on how policymakers – together with business associations and civil society initiatives – could further support SMEs in particular, as well as other companies, in their efforts to meet their environmental and social responsibility commitments in the supply chain.

The second set of policy recommendations contains proposals for shaping the implementation act of the European Corporate Social Responsibility (CSR) Directive, which transposes the European Directive on non-financial reporting into German law. The recommendations make suggestions for how to create a CSR reporting obligation that contributes effectively to the goals of a green economy and sustainable business practices.

This report summarises the information on sustainable supply chain management and sustainability reporting that was collected in the project in order to make it available to all interested parties.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
Zusammenfassung.....	11
Summary.....	17
1 Hintergrund und Zielsetzung des Projekts.....	22
2 Aufbau des vorliegenden Berichts.....	23
3 Ziele und Methodik.....	23
3.1 Literaturoauswertung (Fachliteratur und Nachhaltigkeitsberichte).....	24
3.2 Unternehmensfallstudien	24
3.3 Interviews	25
3.4 Fachgespräche und weitere Veranstaltungen	26
3.5 Methodisches Vorgehen bei der Erstellung von Politikempfehlungen zur Stärkung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	26
4 Praxiserfahrungen im nachhaltigen Lieferkettenmanagement – Vorstellung zentraler Analyseergebnisse	27
4.1 Strategischer Ansatz und Kernprozesse des nachhaltigen Lieferkettenmanagements	27
4.1.1 Grundverständnis zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement	27
4.1.2 Organisatorische Verankerung im Unternehmen.....	29
4.1.3 Bestimmung wesentlicher Umwelt- und Nachhaltigkeitsauswirkungen.....	30
4.1.4 Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette	31
4.1.5 Lieferantenbewertung	32
4.2 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen.....	36
4.3 Trends beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement	39
4.3.1 Menschenrechte als Schwerpunktthema	39
4.3.2 Digitalisierung (und Industrie 4.0).....	40
5 Politikempfehlungen zur Stärkung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements	42
5.1 Hintergrund.....	42
5.2 Politische Steuerung und Koordination	42
5.2.1 Interministerielle Abstimmungen weiter stärken.....	43
5.2.2 Multistakeholderprozess ausbauen	43
5.2.3 Nachhaltige Produktion und nachhaltigen Konsum stärker institutionell verschränken	44
5.3 Bereitstellung von Informationen.....	44
5.3.1 Online-Wissensplattformen schaffen	45

5.3.2	Wesentlichkeitsanalysen unterstützen	45
5.3.3	Beratungsangebote durch Industrie- und Handelskammern schaffen bzw. ausweiten	46
5.3.4	Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen	46
5.3.5	Auslandsaktivitäten fördern.....	46
5.4	Mögliche Forschungsschwerpunkte	47
5.4.1	Studie zur Rahmensetzung durch die Politik erstellen	47
5.4.2	Brancheninitiativen stärker in den Blick nehmen	47
5.5	Sammlung von Einzelempfehlungen	48
6	Praxiserfahrungen mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	49
7	Politikempfehlungen zur Stärkung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung	51
7.1	Hintergrund.....	51
7.2	Hinweise zu den Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung einer CSR-Berichterstattungspflicht	52
7.3	Kurzfristige Vorschläge	52
7.4	Mittelfristige Vorschläge.....	53
7.5	Langfristige Vorschläge	54
8	Anhang.....	55
8.1	Anhang 1: Analysekriterien zur Auswertung der CSR-Berichte	55
8.2	Anhang 2: Liste der ausgewerteten CSR-Berichte (AP1)	56
8.3	Anhang 3: Übersicht über Unternehmen aus den Fallstudien	57
8.3.1	AfB – Arbeit für Menschen mit Behinderungen) gGmbH	58
8.3.2	VAUDE	64
8.3.3	Weleda	69
8.4	Anhang 4: Übersicht über Interviewpartnerinnen und -partner.....	75
9	Quellenverzeichnis.....	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über Fallstudien-Unternehmen.....	25
Tabelle 2: Liste mit Interviewpartnerinnen und -partner	75

Abkürzungsverzeichnis

AfB	Arbeit für Menschen mit Behinderungen gGmbH
BGR	Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V.
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CDP	Carbon Disclosure Project
CSR	Corporate Social Responsibility
DGCN	Deutsches Global Compact Netzwerk
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
ECHAMP	European Coalition on Homeopathic & Anthroposophic Medicinal Products
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Europäische Union
FWF	Fair Wear Foundation
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GOTS	Global Organic Textile Standard
GRI	Global Reporting Initiative
GKV	Gesamtverbandes Kunststoffverarbeitende Industrie e.V.
GMP	Good Manufacturing Practice
G7	Gruppe der Sieben-Staaten
G20	Gruppe der Zwanzig-Staaten
HNEE	Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
IHK	Industrie- und Handelskammer
IK	Industrievereinigung Kunststoffverpackungen
IKT	Information-, Technologie- und Telekommunikationsunternehmen
ILO	International Labor Organization
IÖW	Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen

KPIs	Key performance indicators
LCA	Life-cycle assessment
MDAX	Mid-Cap-DAX
NGO	Nichtregierungsorganisation
NACE	Nomenclature Générale des Activités Économiques dans les Communautés Européennes (Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der EU)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation of Chemicals
RDS	Responsible Down Standard
SDAX	Small-Cap-DAX
SEDEX	Supplier Ethical Data Exchange
SMEs	Small and medium sized enterprises
SMETA	SEDEX-Member-Ethical-Training Audit
TTIP	Transatlantic Trade and Investment Partnership
UBA	Umweltbundesamt
UNGC	United Nations Global Compact
UNGP	United Nations Guiding Principles
UEBT	Union for Ethical BioTrade
VN	Vereinte Nationen
WWF	World Wide Fund For Nature

Zusammenfassung

Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) übernehmen, wie Großunternehmen, bereits gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen ihrer Unternehmensprozesse. Sie sind heute mehr denn je gefordert und motiviert, dieser Verantwortung auch in der Lieferkette nachzukommen. Da ein Großteil der Umweltbelastungen gerade dort entsteht, ergeben sich große Reduktionspotenziale sowie die Chance, wesentliche Risiken für Umwelt, Betroffene und das eigene Unternehmen zu vermeiden oder zumindest zu mindern. Wie wichtig und dringlich es für Unternehmen ist, sich auch mit den sozialen Folgen ihrer Geschäftstätigkeiten in der Lieferkette zu befassen, zeigen die katastrophalen Folgen unzureichender Sicherheitsstandards und Arbeitsschutzmaßnahmen bei Lieferanten – wie sie besonders der Einsturz des Rana-Plaza-Gebäudes in Bangladesch offenbarte.

Besondere Herausforderungen für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ergeben sich aus der Globalisierung, in deren Rahmen sich die Lieferbeziehungen unter den Unternehmen weltweit vernetzt haben. Daher haben auch die Vereinten Nationen (VN) mit ihrer Agenda 2030, die Staaten der Gruppe der Zwanzig (G20) und der Gruppe der Sieben (G7) das Thema adressiert. Die Bundesregierung setzt mit der Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU zur Berichterstattung bestimmter großer kapitalmarktorientierter Unternehmen über nichtfinanzielle Informationen, dem am 21. Dezember 2016 beschlossenen Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte sowie dem CSR-Forum auf nationaler Ebene einen Rahmen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Es ist zudem zu erwarten, dass der politische und rechtliche Rahmen unter dem Druck globaler Herausforderungen und Ziele, wie etwa der angestrebten Unabhängigkeit der Weltwirtschaft von fossilen Brennstoffen, mittelfristig weiter ausgestaltet wird. Ein proaktives und auf langfristige Risiken und Chancen eingestelltes Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet sowohl geltendes Recht zu achten als auch sich auf kommende Regulierungen vorzubereiten bzw. diese zu antizipieren.

Aufzuzeigen, wie Unternehmen sich der Aufgabe des nachhaltigen Lieferkettenmanagements stellen und auf welche Ansätze sie sich dabei beziehen bzw. darüber hinaus gehen können, war das Kernanliegen des Forschungsvorhabens „Corporate Social Responsibility (CSR) entlang der Wertschöpfungskette“ (FKZ 3714 15 100 0). Das Vorhaben berücksichtigt speziell die Praxis sowie besondere Restriktionen, aber auch Chancen von KMU.

adelphi hat gemeinsam mit der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE), oekom research und dem Rechtsanwalt Professor Dr. Remo Klinger einen Leitfaden erstellt, der Unternehmen praktische Hinweise für das nachhaltige Management der Lieferkette geben soll – zum Beispiel in Bezug auf die Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen, die Organisationsstruktur, Zuständigkeiten und Verfahren, interne Qualitätsanforderungen oder Kennzahlenerfassung. Daneben liefert der Leitfaden auch eine Übersicht öffentlich verfügbarer Informationen zu nachhaltigem Lieferkettenmanagement.

Im Rahmen von Fallstudien wurden Beispiele für gute Ansätze des nachhaltigen Lieferkettenmanagements aus verschiedenen Branchen und mit verschiedenen Schwerpunkten untersucht. Das Projektteam hat darüber hinaus im Rahmen von leitfadengestützten Interviews und Fachdialogen Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, der Wissenschaft und von Verbänden sowie staatlichen Institutionen in die Entwicklung des Leitfadens eingebunden.

Das Projektteam hat ebenfalls untersucht, wie der Staat deutsche Betriebe beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement am besten unterstützen kann; etwa durch die Ausgestaltung und Fortentwicklung politischer Rahmenbedingungen.

Ergänzend hat das Projektteam vor dem Hintergrund des Umsetzungsgesetzes zur sogenannten Europäischen CSR-Richtlinie Vorschläge dafür entwickelt, wie eine CSR-Berichterstattungspflicht weiterentwickelt werden kann, um einen effektiven Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften zu leisten.

Der vorliegende Bericht stellt die im Rahmen des Forschungsvorhabens gesammelten Informationen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement und zur Nachhaltigkeitsberichterstattung allen Interessierten in gebündelter Form zur Verfügung.

Im Folgenden sollen die Erkenntnisse die sich aus dem Forschungsvorhaben ergeben haben zusammenfassend anhand folgender Oberthemen dargestellt werden:

- ▶ Praxiserfahrungen im nachhaltigen Lieferkettenmanagement
- ▶ Politikempfehlungen zur Stärkung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements
- ▶ Politikempfehlungen zur Stärkung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Praxiserfahrungen im nachhaltigen Lieferkettenmanagement

Strategischer Ansatz und Kernprozesse des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Hinsichtlich des **strategischen Ansatzes des nachhaltigen Lieferkettenmanagements** im Sinne eines **Grunverständnisses** des Themas wurden im Vorhaben zwei besonders einflussreiche Definitionen von CSR in der Lieferkette betrachtet und den Arbeiten zugrunde gelegt: die CSR-Definition der Europäischen Kommission (2011) sowie das besonders in der Praxis stark rezipierte Konzept des „Shared Value“ von Porter und Kramer (2011). Während die Definition der Europäischen Kommission ein breites gesellschaftspolitisches Verständnis der Verantwortung von Unternehmen betont, fokussiert der „Shared Value“-Ansatz vor allem auf die unternehmerische Sichtweise. Hierbei ist ein nachhaltiges Management der Wertschöpfungskette nicht lediglich eine zu erfüllende Erwartung der Gesellschaft, sondern eine unternehmerische Chance und bietet damit die Grundlage für einen sogenannten „Business Case“. Indem Unternehmen bisher nicht beachtete gesellschaftliche Bedürfnisse in ihre Wertschöpfungskette integrieren, erweitern sie ihr Kerngeschäft und genügen zugleich den Ansprüchen der Gesellschaft. Die Analyse der Fallstudien hat gezeigt, dass Unternehmen, die sich dem nachhaltigen Lieferkettenmanagement intensiver widmen, ihr Handeln grundsätzlich (aber eher implizit) am „Shared Value“-Ansatz ausrichten.

Für die **organisatorische Verankerung im Unternehmen** zeigen die Rechercheergebnisse, dass eine Strategie für die nachhaltige Gestaltung der Lieferkette wichtig ist, die neben der Bestimmung einer Vision und Mission auch die Definition von Zielen auf Basis des ökonomischen, sozialen und ökologischen Mehrwerts beinhaltet und ökologischen und sozialen Erwartungen von internen und externen Stakeholdern sowie regulatorischen Anforderungen gerecht werden muss (D’heur 2014). Wie auch in den Fallstudien bestätigt, sind zudem die Unterstützung durch die Unternehmensleitung, die bereichs- bzw. funktionsübergreifende Einbindung von Fachkräften aus verschiedenen Abteilungen und die Einbeziehung des Einkaufs für die unternehmensinterne Verankerung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements wichtige Erfolgsfaktoren.

Bei der **Bestimmung wesentlicher Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen** geht es zuvorderst um die Fragen, wie weit die Verantwortung von Unternehmen reicht – bis zu Direktlieferanten oder auch darüber hinaus – und wie Unternehmen Schwerpunkte setzen können, um ihre begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen möglichst effektiv und effizient einzusetzen. Die Fallstudien zeigen, dass bei der Schwerpunktsetzung das Risikomanagement eine entscheidende Rolle spielt, um wesentliche Nachhaltigkeitsauswirkungen bzw. Lieferanten zu identifizieren bzw. „herauszufiltern“. Aus Kapazitätsgründen und aus Mangel an Einflussmöglichkeiten auf Unterlieferanten fokussieren Unternehmen bei der Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette bisher vornehmlich auf die Ebene der Direktlieferanten.

Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette erfordern eine unternehmensbereichsübergreifende sowie interdisziplinäre Betrachtung und Herangehensweise (Pimenta und Ball 2015). Dazu gehören Aktivitäten in drei grundlegenden Maßnahmenfeldern: (1) Die Integration von CSR-Themen in alle Strukturen und Abläufen des betrieblichen Lieferkettenmanagements; (2) die transparente Zusammenarbeit mit Stakeholdern, insbesondere den Lieferanten; sowie

(3) der Einsatz von Standards in der Lieferkette und die Auditierung von Lieferanten. Die in den Fallstudien analysierte Unternehmenspraxis deutet darauf hin, dass es ein grundlegendes Bestreben von Unternehmen gibt, Lieferanten zu befähigen, ihre Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern – über kurzfristige Korrekturmaßnahmen hinaus. Dabei strebten alle analysierten Unternehmen partnerschaftliche und langfristige Geschäftsbeziehungen mit ihren Lieferanten an und sahen die gute Zusammenarbeit als eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung anspruchsvoller Nachhaltigkeitsziele in der Lieferkette. Die Unternehmen bieten ihren Lieferanten verschiedenste Arten von Hilfestellungen bei der Umsetzung der Anforderungen an; z. B. Schulungen, vor-Ort-Besuche oder Jahresgespräche.

Während **Lieferantenbewertungen** im klassischen Sinne vor allem auf Merkmale wie Produktqualität, Preis und Lieferquote abzielen, werden beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement zusätzlich umweltbezogene und soziale Kriterien berücksichtigt. Die Lieferantenbewertung basiert in der Regel auf einem Verhaltenskodex, mithilfe dessen das Unternehmen Anforderungen an Lieferanten formuliert und verbindlich macht, womit wiederum die Überprüfung der Anforderungen verbunden ist (Pimenta und Ball 2015). Für die Lieferantenbewertung bieten sich eine Lieferantenselbstauskunft und/oder Audits an, auf deren Basis die Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten mit Hilfe eines Bewertungssystems erfasst werden kann. Die Fallstudien zeigen, dass Unternehmen verschiedene Nachhaltigkeitsinformationen von Lieferanten für deren Bewertung zusammentragen. Die Informationen können dabei sowohl vor dem Abschluss von Geschäftsbeziehungen in die Bewertung (potenzieller) Neulieferanten einfließen oder aber fortlaufend (in regelmäßigen Abständen oder stichprobenartig) im Rahmen von Evaluierungsprozessen von Bestandslieferanten. Außerdem zeigen die Fallstudien, dass Unternehmen Nachhaltigkeitskriterien aus Umwelt- und/oder Sozialstandards (wie z. B. EMAS/ISO 14001 für den Umweltbereich oder Social Accountability (SA)8000 für den Bereich des Arbeitsrechts) entnehmen oder die Nutzung solcher Standards bei Lieferanten abfragen. Grundsätzlich deuten sowohl die Auswertung der wissenschaftlichen Literatur als auch die Analysen im Rahmen der Fallstudien darauf hin, dass Nachhaltigkeitskriterien in der Regel (noch) nachrangig gegenüber „klassischen“ Beschaffungskriterien wie Preis und Qualität sind.

Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Basierend auf der im Projektverlauf durchgeführten Recherche und den Gesprächen mit Expertinnen und Experten wurden **fördernde und hemmende Faktoren** für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement identifiziert. Diese lassen sich jeweils in **(unternehmens-) interne und externe Faktoren** aufteilen. Im Folgenden werden zentrale Faktoren vorgestellt.

Zu den unternehmensinternen fördernden Faktoren gehört die Verknüpfung des Themas bzw. der Prozesse des nachhaltigen Lieferkettenmanagements mit der Abteilung und den Prozessen der Qualitätssicherung/des Qualitätsmanagements. Ferner wirkt sich die Fokussierung auf ökoefiziente Beschaffung förderlich aus, da über Effizienzgewinne und Kostensenkungen die Akzeptanz für das nachhaltige Lieferkettenmanagement gesteigert werden kann. Als hinderlich im Unternehmen gelten mit dem nachhaltigen Lieferkettenmanagement verbundene Kosten (z. B. jene, die durch die Auswahl nachhaltiger[er] Rohstoffe/Materialien entstehen) bzw. das Fehlen eines klaren „Business Case“. Auf grundlegender Ebene wurden die Komplexität des Themas und mangelndes Wissen als hinderliche interne Faktoren identifiziert.

Als unternehmensexterne fördernde Faktoren für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement gelten u. a. Druck von Verbrauchern und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) über Kampagnen sowie Druck, der sich aus (erwarteten) Regulierungen ergibt. Unternehmensexterne Faktoren können allerdings auch hinderlich für die Entwicklung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements sein: Hierzu zählen geringe Kooperationsbereitschaft von Lieferanten bei der Adressierung nicht-nachhaltiger Praktiken, oder sich widersprechende, nicht befolgte oder fehlende Gesetze und Regulierungen in Produktionsländern hinsichtlich des Arbeits- und Umweltschutzes.

Speziell bei KMU ist die oftmals schwächere Nachfragemacht (aufgrund geringerer Auftragsvolumina) eine spezifische Herausforderung, die häufig zu einer stärkeren Abhängigkeit von Direktlieferanten führt und die Einforderung nachhaltiger Geschäftspraktiken von Direktlieferanten sowie die Einflussnahme auf Lieferanten in den weiteren Lieferkettenstufen erschweren. Gleichwohl können KMU aus ihren Besonderheiten auch Vorteile erwachsen. Die Recherche und der Austausch mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern hat gezeigt, dass KMU einen (oftmals im Vergleich zu Großunternehmen) direkten und langfristigen Kontakt zu ihren Lieferanten haben, die häufig selbst KMU sind, der gute Ausgangsbedingungen für die Gestaltung und Optimierung nachhaltiger Lieferketten liefert.

Trends beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement

Der Diskurs rund um das nachhaltige Lieferkettenmanagement ist im Vergleich zur allgemeinen CSR-Diskussion, die sich auf nachhaltiges Handeln im eigenen Unternehmen bezieht, jung und entwickelt sich dynamisch. In Deutschland wird dies aus Sicht der in das Forschungsvorhaben eingebundenen Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sowie weiterer Expertinnen und Experten u. a. durch politische Initiativen wie den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte und gesetzlich vorgegebene Anforderungen zur CSR-Berichterstattung im Rahmen der europäischen CSR-Richtlinie bzw. des Umsetzungsgesetzes in Deutschland begünstigt. Zusätzlich zu dem allgemeinen Trend der vertieften Diskussion von Unternehmen und weiteren beteiligten Akteuren zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement lassen sich spezifischere Trends identifizieren; dazu zählen nach Einschätzung der im Rahmen des Vorhabens befragten Expertinnen und Experten die **Schwerpunkthemen Menschenrechte und Digitalisierung**.

Das Thema **Menschenrechte** gilt als zunehmend wichtig, sowohl als Einzelthema als auch in einem Nexus-Verständnis, bei dem Umweltthemen (oder andere Themen) mit Menschenrechtsfragen verbunden werden. Diverse Initiativen, Standards und Rahmenwerke, die teilweise in den letzten Jahren entwickelt wurden, formulieren Anforderungen an Unternehmen, wie sie sich mit dem Thema Menschenrechte auseinandersetzen sollten. Zu nennen sind neben dem bereits erwähnten Nationalen Aktionsplan u. a. die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UN 2014), die Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) (OECD 2011) und der Global Compact der VN (UNCG 2013). In den im Rahmen der Fallstudien untersuchten Unternehmen zählen mit Blick auf wesentliche Themen(-bereiche) die zu vermeidende Verwendung von Konfliktmineralien sowie Arbeitsbedingungen bei Lieferanten zu wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen. Eng damit verbunden sind Menschenrechte bzw. Verstöße gegen sie.

Die mit der **Digitalisierung** einhergehenden Möglichkeiten zur Rückverfolgbarkeit von Produkten und Prozessen können perspektivisch zu einer verstärkten Transparenz über die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Herstellungsverfahren beitragen (Plattform Industrie 4.0 2014). Der technologische Fortschritt dürfte damit bereits bestehende Ansätze zur Rückverfolgbarkeit insbesondere von Rohstoffen und Lebensmitteln, etwa im Rahmen von Fairtrade oder BIO-Zertifizierung, verbessern und helfen, diese auf andere Ressourcen und Produkte auszuweiten (UNGC und BSR 2014). Gleichzeitig ist es keinesfalls gesichert, dass sich der digitale Wandel und die Industrie 4.0 nur positiv auf Umwelt und Nachhaltigkeit auswirken werden. Beispielsweise nennen Expertinnen und Experten als mögliche Risiken flexible Wertschöpfungsnetzwerke (anstelle linearer Wertschöpfungsketten), die das Schaffen von Transparenz entlang der Lieferkette erschweren könnten, sowie eine vereinfachte, günstige Produktion und die Individualisierung von Produkten, die Materialverschwendung und Rebound-Effekte nach sich ziehen könnten (Banthien und Bode 2016). Insgesamt haben die Forschungsergebnisse gezeigt, dass das Thema Digitalisierung eine zunehmende Bedeutung im Kontext des nachhaltigen Lieferkettenmanagements erfährt. Speziell bei Großunternehmen gibt es bereits diverse Ansätze, wie die Digitalisierung zu mehr Transparenz in der Lieferkette beitragen kann.

Politikempfehlungen zur Stärkung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Ziel der Politikempfehlungen ist es, Vorschläge zu unterbreiten, wie Unternehmen, speziell KMU, von der Politik – gemeinsam mit Verbänden, Initiativen und der Zivilgesellschaft – weiter unterstützt werden können, damit sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in der Lieferkette verstärkt nachkommen. Die Politikempfehlungen lassen sich in vier Blöcke gliedern:

- ▶ Politische Steuerung und Koordination
- ▶ Bereitstellung von Informationen
- ▶ Mögliche Forschungsschwerpunkte
- ▶ Sammlung von Einzelempfehlungen

Die Politikempfehlungen **zur politischen Steuerung und Koordination** beziehen sich auf die Frage, wie nachhaltiges Lieferkettenmanagement durch politisches Handeln (weiter) gestärkt werden kann. Aus Sicht des Forschungsnehmers sollte dabei die Kohärenz zwischen Initiativen zum Thema des nachhaltigen Lieferkettenmanagements durch eine verbesserte Abstimmung zwischen Ministerien gestärkt werden. Beispiele für eine solche verbesserte Abstimmung sind das nationale CSR-Forum und die interministerielle Steuerungsgruppe zum Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte. Zweitens sollte die Politik auch den Austausch zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren weiter fördern und stärken. Die Initiierung eines übergreifenden Multistakeholderprozesses sollte geprüft werden. Dieser sollte im Sinne der oben beschriebenen Politikkohärenz idealerweise (z. B. als Arbeitsgruppe) in das nationale CSR-Forum eingebettet werden, bspw. im Rahmen von Arbeitsgruppen, die je nach Thema branchenübergreifend oder branchenspezifisch sein könnten. Drittens gilt es, nachhaltige Produktion und nachhaltigen Konsum stärker institutionell zu verschränken, wofür nachhaltige Lieferketten ein wichtiges „Scharnier“ sein können, da sie einerseits eine Grundvoraussetzung für nachhaltigen Konsum sind und andererseits nachhaltige Konsummuster ein wichtiger Treiber zur Gestaltung und Optimierung nachhaltiger Produktionsverfahren in den Lieferketten sein können.

In Bezug auf die **Bereitstellung von Informationen** plädieren die Forschungsnehmer dafür, Online-Wissensplattformen zu etablieren bzw. bestehende gezielt ausbauen. Darüber hinaus (und als Teil dessen) sollte die Politik Unternehmen dabei unterstützen, wesentliche Nachhaltigkeitsauswirkungen und daraus resultierende Handlungsfelder zu ermitteln. Die Ermittlung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen stellt für Unternehmen einen wichtigen Meilenstein des nachhaltigen Lieferkettenmanagements dar, der in der Praxis allerdings oftmals sehr anspruchsvoll ist. Ein weiteres Handlungsfeld ist aus Sicht des Forschungsnehmers die Ausweitung und Schaffung von regionalen Beratungsangeboten durch Industrie- und Handelskammern, womit v. a. KMU besser erreicht werden. Neben Informationsangeboten sollten Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen werden. Um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden, sind Unternehmen, aber auch Akteure im Umfeld sowie staatliche Stellen auf Wissensträger angewiesen. Die Förderung von Auslandsaktivitäten zur Gestaltung nachhaltiger Lieferketten ist ein weiteres mögliches Handlungsfeld.

Ein möglicher Forschungsschwerpunkt sollte die vertiefte Analyse des rechtlichen und politischen Rahmens in Bezug auf das nachhaltige Lieferkettenmanagements sein, da darüber ein Beitrag zu mehr Politikkohärenz geleistet werden könnte. Zudem sollten Brancheninitiativen in Bezug auf die Frage, wie wirkungsvoll sie Belange von KMU adressieren, analysiert werden.

Im Rahmen der **Sammlung von Einzelempfehlungen** wird u. a. die Stärkung der Sorgfaltspflicht bzw. „due diligence“ und ihre Verzahnung mit bestehenden betrieblichen Managementansätzen adressiert. Daneben werden Vorschläge unterbreitet, die eine Stärkung datenbasierter Managementpraktiken für nachhaltige Lieferketten vorsehen.

Politikempfehlungen zur Stärkung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die im Oktober 2014 beschlossene Richtlinie 2014/95/EU zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen erfordert, eine nichtfinanzielle Erklärung in den Lagebericht von Unternehmen aufzunehmen. In Deutschland erfolgte die Umsetzung dieser Europäischen Richtlinie im Rahmen des vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) entworfenen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, das im März 2017 verabschiedet wurde. Ziel der Richtlinie ist, die Transparenz über ökologische und soziale Aspekte von Unternehmen in der Europäischen Union (EU) zu erhöhen. Die im CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz vorgesehenen Berichtspflichten unterstreichen die Relevanz der nichtfinanziellen Belange – nicht nur für die Gesellschaft und die Zukunft des Unternehmens, sondern auch für die nationalen und globalen Umwelt-, Sozial- und Menschenrechtsziele des deutschen Staates. Um diese Berichtspflicht möglichst effektiv zu gestalten, haben die Forschungsnehmer Empfehlungen unter der Leitfrage erarbeitet, wie eine CSR-Berichterstattungspflicht ausgestaltet sein müsste, um einen effektiven Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften leisten zu können.² Dabei wurde unterschieden, ob Maßnahmen **kurz-, mittel- oder langfristig** erfolgen sollten.

Aus Sicht des Forschungsnehmers sollten Unternehmen aller Größen **kurzfristig** bei der Berichterstattung unterstützt und auf eine ambitionierte Umsetzung vorbereitet werden. Dabei wird u. a. empfohlen, Unternehmen unterstützende Informationen bereitzustellen, die die Erwartungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung konkretisieren. Dafür sollten Unternehmen Informationen zu Rahmenwerken und Prüfstandards zur Verfügung gestellt und sie zur inhaltlichen Prüfung des Berichts durch einen unabhängigen Dritten ermutigt werden. Verstöße gegen die CSR-Berichtspflicht könnten zudem veröffentlicht werden.

Vorschläge mit mittelfristigem Zeithorizont beziehen sich u. a. auf Prozesse zur Gewährleistung der Sorgfaltspflichten, die sowohl näher definiert als auch besser mit bestehenden betrieblichen Managementsystemen verbunden werden sollten. Zudem sollten Unternehmen zur Offenlegung ihrer Analyse wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen verpflichtet werden. Die Forschungsnehmer haben neben Empfehlungen zum Inhalt auch Vorschläge zur schrittweisen Ausweitung des Anwendungsbereichs sowie zur Prüfung von CSR-Berichten unterbreitet. Diesbezügliche Kernforderungen sind die Einführung einer inhaltlichen Prüfpflicht durch einen unabhängigen Dritten sowie die Vorgabe anerkannter Standards, die zur Prüfung der nichtfinanziellen Erklärungen genutzt werden können.

Langfristig sollte der Inhalt der Berichterstattung über branchenspezifische Leistungsindikatoren vergleichbar gemacht werden. Daneben plädieren die Forschungsnehmer dafür, dass der Anwendungsbereich erweitert wird und je nach festgestellter Belastung kleinere Unternehmen eventuell aufgefordert werden, neben der Wesentlichkeitsanalyse auch inhaltlich über ausgewählte wesentliche Belange und Stakeholdereinbindung zu berichten. In Bezug auf die Prüfung von Berichten sollte u. a. die Stakeholdereinbindung erweitert geprüft werden. Es sollte nicht nur geprüft werden, ob die Interessen der Stakeholder in den Bericht im Bereich der Wesentlichkeitsanalyse aufgenommen wurden, sondern auch, wie Stakeholder berücksichtigt wurden.

² Zum Zeitpunkt der Erarbeitung der Politikempfehlungen war das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz noch nicht verabschiedet. Die Ausführungen beziehen sich daher auf den Stand des Regierungsentwurfs des BMJV.

Summary

Many small and medium-sized enterprises (SMEs), like larger companies, already engage with social responsibility in their business practices. At the same time, they are now increasingly required to ensure social responsibility throughout their supply chains, as a large share of environmental impact originates there, and they are more motivated than ever to do so. This means that supply chains also hold great potential for impact reduction, as well as offering the opportunity to avoid or at least decrease major risks to the environment, the people affected, and the businesses themselves. The catastrophic impact of suppliers' inadequate safety standards and occupational health and safety measures, as revealed by the collapse of the Rana Plaza building in Bangladesh, demonstrates how important and urgent it is for businesses to address the social impacts of their activities within their supply chains as well.

The growing expectation for businesses to recognise their social responsibilities, including those related to their supply chains, is the result, above all, of closer relations between businesses and suppliers due to globalisation. The United Nations has addressed this topic in its 2030 Agenda, as have the G20 and G7 states. With the implementation of Directive 2014/95/EU on non-financial reporting, the National Action Plan on Business and Human Rights, and the CSR Forum, the German Government has set standards at the national level for businesses to act in a socially responsible way. Given the pressure of global challenges and goals such as the decarbonisation of the global economy, an expansion of European Union (EU) rules can be expected in the medium term. Proactive sustainability management geared towards the management of long-term risks and opportunities means both following the laws that are currently in effect and preparing for and anticipating future regulations.

The research project "CSR across the value chain" (project number 3714 15 100 0) sought primarily to illustrate how businesses can handle the task of sustainable supply chain management. Companies can use those approaches as reference points, and can also go beyond them to develop strategies that fit their own needs. The project specifically takes into account the business practices and limitations of SMEs, as well as the opportunities they face.

Working together with the Eberswalde University for Sustainable Development (HNEE), oekom research and Prof. Remo Klinger, adelphi developed a guideline that offers practical notes for businesses on sustainable supply chain management. The guideline covers a variety of topics, including the determination of significant sustainability topics; organisational structures, responsibilities and procedures; internal quality requirements; and data collection for performance indicators. In addition, the guideline provides an overview of publicly available information on sustainable supply chain management.

To collect the information for the manual, the project team developed case studies that demonstrated examples of good approaches for sustainable supply chain management. These case studies show how pioneering businesses in different sectors and with different focal points are addressing their responsibilities in the supply chain. In addition, the project team used information from guideline-based interviews and workshops with representatives from companies, civil society organisations, academia, business associations and government institutions.

The project team also analysed how the government can create the political framework necessary to support German businesses in their efforts to achieve more sustainable supply chain management.

In a final step, the project team analysed the transposition of the EU Directive on non-financial reporting into German law, formulating recommendations on how to adjust the law to create a CSR reporting obligation that contributes effectively to the goals of a green economy and sustainable business practices.

This report summarises the information on sustainable supply chain management and sustainability reporting that was collected in the project in order to make this information available to all interested parties.

Below the results of the research project are summarized in relation to the following topics areas:

- ▶ Practical experiences in sustainable supply chain management
- ▶ Policy recommendation to strengthen sustainable supply chain management
- ▶ Policy recommendation to strengthen and further develop sustainability reporting

Practical experiences in sustainable supply chain management

Strategic approach and core processes of sustainable supply chain management

The main process steps that companies use to establish and optimise sustainable supply chain management, which are introduced here, are the attainment of a basic understanding of sustainable supply chain management, the organisational integration of this understanding into a company, the determination of substantial environmental and sustainability impacts of corporate activities, the establishment of measures to create and optimise sustainable supply chains, and a supplier assessment.

Regarding the attainment of a **basic understanding of sustainable supply chain management**, one can differentiate between two particularly influential understandings of CSR in the supply chain: the European Commission's CSR definition (2011) and Porter and Kramer's "shared value", which is especially prevalent in practical contexts (2011). While the first definition expresses a broad, socio-political understanding of the responsibility of companies and also considers the demands of stakeholders, the concept of "shared value" focusses on the company's view. Here the sustainable management of the supply chain not only includes societal expectations that have to be fulfilled but also a company's entrepreneurial opportunity in terms of the basis for what is known as a business case. If companies integrate previously neglected social requirements into their supply chains, they expand their core business while at the same time meeting societal demands. Specific savings from gains in efficiency as well as cost and risk reductions and positive effects on the company's reputation, productivity, internal management and innovative capacity and adaptability can be identified as potential results of this (Seuring and Müller 2008; Günther and Scheibe 2009; Knolle 2006). The analysis of the case studies has shown that in practice, companies can be described best by the "shared value" approach because for companies it is important that they do not face any competitive disadvantage from their intensified and more resource-intensive sustainability management.

A strategy for the sustainable creation of the supply chain is important for **organisational integration into a company**. This, along with the determination of a vision and mission, also includes the definition of goals on the basis of an economic, social and environmental surplus (D'heur 2014). The strategy has to deal with the environmental and social expectations of internal and external stakeholders as well as the regulatory demands. As confirmed in the case studies, important factors in the success of the organisational integration of sustainable supply chain management are the support of the company management, the trans-sectoral and trans-functional involvement of skilled employees from different departments, and the inclusion of the purchasing department.

Substantial environmental and sustainability impacts are determined through the question of how far the responsibility of companies extends – whether it only includes direct suppliers or also reaches further beyond them – and how companies can set priorities to use their limited staff and financial resources in the most effective and efficient way. The case studies indicate that for reasons of capacity and lack of influence on sub-suppliers, companies mainly focus on the level of direct suppliers, while risk management plays an important role in filtering substantial sustainability impacts or suppliers when it comes to setting priorities.

Measures to create and optimise sustainable supply chains require a company to take a trans-sectoral and interdisciplinary view and approach (Pimenta and Ball 2015). This approach involves activities in three essential fields: (1) The integration of CSR issues into all structures and processes of supply chain management, (2) transparent and network-oriented collaboration with stakeholders, especially the suppliers, and (3) the use of standards in the supply chain and their auditing. The corporate practices that were analysed in the case studies showed a basic effort to qualify suppliers beyond short-term corrective actions. All of the companies aimed for cooperative and long-term business relationships with their suppliers, and viewed good cooperation as an essential requirement for the implementation of ambitious sustainability goals in their supply chain. The companies offered their suppliers different forms of support in the implementation of the requirements (e.g. trainings, on-site visits, personal annual reviews).

While supplier assessments typically incorporate features such as product quality, price and supply quota, sustainable supply chain management also considers environmental and social criteria. The supplier assessment is generally based on a code of conduct used by the company to formulate demands and to make them mandatory, which is then connected to a review of the fulfilment of the demands (Pimenta and Ball 2015). Self-reporting of suppliers and audits can be used for this, on which basis the sustainability achievements of suppliers are determined with the help of an assessment scheme. The case studies show that companies collect different information from suppliers for the assessments. This information can either be integrated into the assessment of potential new suppliers before beginning business relationships with them or integrated continuously (at regular intervals or randomly) within the framework of the evaluation processes of existing suppliers. Furthermore, ecological and social standards are often utilised when incorporating sustainability criteria into existing supplier assessment schemes. In general, however, sustainability criteria are still regarded as subordinate to traditional procurement criteria such as price and quality.

Success factors and challenges

Supporting and limiting factors for sustainable supply chain management can be divided into **in-house and external factors**. In-house supporting factors include a connection with quality management and an intention to reduce costs and minimise risks through ecologically efficient procurement. Limiting in-house factors include costs that come along with sustainable supply chain management or the lack of a clear business case, the complexity of the topic, and lack of knowledge. External factors supporting sustainable supply chain management are pressures from consumers and NGOs or other stakeholders as well as regulatory pressure. External factors can also limit the development of sustainable supply chain management. Such factors include supplier unwillingness to cooperate; corruption; and contradictory, absent or neglected environmental and labour protection laws and regulations at home and abroad.

For SMEs, their often weaker buying power (due to smaller order quantities) is a challenge that regularly leads to greater dependence on direct suppliers and hence hinders their requests for sustainable business conduct of direct suppliers as well as their efforts to influence suppliers in lower tiers of the supply chain. Nevertheless, SMEs can also benefit from their characteristics. Research showed that, compared to big companies, they can have a more direct and long-term relationship with their suppliers, which often are SMEs themselves.

Trends in sustainable supply chain management

The debate on sustainable supply chain management is relatively young compared to the CSR discussion in general, and is developing dynamically. It is being promoted, for example, by political initiatives such as the National Action Plan on Business and Human Rights and by regulatory standards for CSR reporting within the framework of the European CSR guideline and the implementation law in Germany. A few trends stand out, including **key issues** such as **human rights and digitization**.

The topic of **human rights** is growing in importance, as a single issue as well as within a “nexus approach” that connects environmental and other issues with human rights issues. Several standards and

frameworks, which have in part been developed over the past few years, determine requirements for companies dealing with the topic of human rights. Examples include the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UN 2014), the OECD Guidelines for Multinational Enterprises (OECD 2011) and the UN Global Compact Network (UNGC 2013). The companies analysed in the case studies list the use of conflict minerals and working conditions during production as substantial sustainability issues with regard to essential topics and aspects of the conditions of production. Closely connected with this are human rights and violation of them.

Digitization involves opportunities to make products and processes traceable, which can increase the transparency of the social and ecologic impacts of manufacturing processes (Plattform Industrie 4.0 2014). Technological progress is likely to improve existing approaches of traceability, especially of raw materials and edibles, e.g. within the framework of Fairtrade or organic food certifications, and might also help to extend these approaches to other resources and products (UNGC and BSR 2014). However, it is not obvious that digitization and Industry 4.0 will only have positive effects on the environment and sustainable development. Experts see possible risks in increasingly complex and flexible value creation networks that hamper transparency and in easier and cheaper production as well as individual products that may promote material waste and rebound effects (Banthien and Bode 2016). Overall, the research results have shown that digitization is a topic of growing importance in the context of sustainable supply chain management. Especially for big companies, a variety of approaches already exist for digitization to increase transparency in the supply chain.

Policy recommendations to strengthen sustainable supply chain management

The goal of the policy recommendations is to offer suggestions for how companies, especially SMEs, can be supported by political actions as well as by the actions of other organisations, initiatives or civil society so that companies increasingly comply with their social responsibility in the supply chain.

The policy recommendation of **political control and coordination** refers to the recommendation that the political sphere should further strengthen political control of sustainable supply chain management and that it should organise and coordinate encounters between stakeholders. Firstly, coherence between initiatives on sustainable supply chains should be strengthened through improved coordination between ministerial departments. Existing institutions like the CSR forum and the interdepartmental steering committee on the National Action Plan on Business and Human Rights could be used for this. Secondly, politics should also further strengthen communication between governmental and non-governmental stakeholders on sustainable supply chain management. The initiation of a comprehensive multi-stakeholder process should be considered. In keeping with the policy coherence mentioned above, this should ideally be embedded in the CSR forum, for example through task forces that could be inter-sectoral or sector-specific with regards to the topic. Thirdly, it is important to strongly embed sustainable production and consumption patterns institutionally. Here sustainable supply chains can be a significant lynchpin because, on the one hand, they are a prerequisite for sustainable consumption, and on the other hand, sustainable consumption patterns can be important drivers for the design and optimisation of sustainable production processes in supply chains.

The policy recommendation of **providing information** means creating online knowledge platforms. There are currently only a limited number of such platforms offering detailed information for sustainable business, which are run by governmental bodies. This recommendation also refers to the request that political actions should support companies in determining their significant sustainability impacts and the resulting fields of action because the materiality analysis represents an important cornerstone of sustainable supply chain management and can often be very challenging in practice. This policy recommendation also incorporates the expansion and creation of consultancy services through Chambers of Industry and Commerce, with the advantage of becoming better able to reach SMEs, as information and consultancy services can be offered regionally. Furthermore, this policy recommendation includes the creation of training opportunities – both companies and governmental bodies are dependent on knowledge carriers to meet increasing challenges – and the support of foreign activities.

As possible main research activities, studies that capture the regulatory and political framework for sustainable supply chain management and help enhance policy coherence would be prepared. An inventory of current projects and studies at the national and EU levels which aim to develop guidance for

action would also potentially be taken. In addition, potential sectoral initiatives that explicitly apply to the needs of SMEs have to be considered more strongly.

The fourth policy recommendation deals with the **collection of individual recommendations**. This focuses on strengthening due diligence, furthering the discussion of entrepreneurial goals that are in line with the goals of the 2030 Agenda (“science-based targets”), connecting governmental and corporate data requests, incorporating political narratives on sustainability in the supply chain, using planetary boundaries as conceptual and communicative frameworks of action, and strengthening the role of sustainability agencies.

Policy recommendations to strengthen and further develop sustainability reporting

EU Directive 2014/95/EU regarding the disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups, which was passed in October 2014, requires companies’ annual reports to include a non-financial statement. This EU Directive was transposed into German law through the implementation of the CSR guideline implementation law, which was passed in March 2017. The goal of the guideline is to increase transparency about environmental and social aspects of companies in the EU. The established reporting obligations within the law emphasise the relevance of non-financial aspects not only to society and the future of the company but also to Germany’s national and global environmental, social and human rights goals. So that the reporting obligation is organised in the most effective way, environmental politics should further encourage corporate CSR reporting obligations that go beyond the existing regulatory requirements. Recommendations dealing with the guiding question of how a CSR reporting obligation should be shaped have thus been developed to contribute effectively to a transformation to a green and sustainable economy.³

In the short term, companies of all sizes should be supported in their reporting and should specifically be prepared for ambitious non-financial reporting. Recommendations include providing companies with supporting information that substantiates their expectations regarding non-financial reporting and refers to existing frameworks such as GRI, EMAS and DNK. Additionally, companies should be provided with information on such frameworks and testing standards, and should be encouraged to let their reports be audited by an independent third party. Violations of the CSR reporting obligation could be published as well.

Medium-term recommendations relate to the implementation and specification of due diligence processes. Moreover, companies should be obligated to report on their procedures for the determination of substantial CSR risks (materiality analysis). In addition to content based recommendations, the project team recommends to extent the scope of the reporting obligation step by step and to improve independent verification and assurance procedures. .

In the long term, the comparability of the report content should be increased by sector-specific performance indicators. In addition it may be conceivable to oblige smaller companies to report on their materiality assessment and provide information on their material CSR issues. With regards to report verification, assurance providers should also be obliged to check how stakeholders needs and expectations have been considered in the materiality analyses..

³ The CSR guideline implementation law was not published at the time of writing this research report. Therefore, the recommendations are based on the draft implementation law.

1 Hintergrund und Zielsetzung des Projekts

Der vorliegende Bericht bezieht sich auf das UFOPLAN-Projekt „Corporate Social Responsibility (CSR) entlang der Wertschöpfungskette“ (FKZ 3714 1510 0). adelphi hat das Vorhaben mit der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE), oekom AG und Dr. Remo Klinger als Unterauftragnehmer durchgeführt.⁴

Fragen zu praktischen Problemen und Lösungsansätzen sowie methodischen Ansätzen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements haben in den letzten Jahren zunehmend Aufmerksamkeit erfahren. Ein wesentlicher Grund für die Forderung, dass Unternehmen mehr Verantwortung in der Lieferkette übernehmen sollen, ist die Globalisierung, die mit einer tendenziell abnehmenden Regulierungsfähigkeit durch Nationalstaaten einhergeht (Europäische Kommission 2001; Amaeshi, Osuji und Nnodim 2008; Bansal 2000). Im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeiten führen Unternehmen zwei (potenziell sich diametral gegenüberstehende) Rollen aus: Einerseits können ihre wirtschaftlichen Handlungen ökologische und soziale Problemen hervorgerufen, andererseits können sie aufgrund ihres direkten und teilweise sehr großen Einflusses auch dazu beitragen, Missstände aufzulösen. Eine entsprechende Erwartungshaltung wird zunehmend von einer kritischen Öffentlichkeit, von nachhaltigkeitsorientierten Investoren und von Regierungen formuliert (Andersen und Skjoett-Larsen 2009). Dabei haben nicht nur Letztere auf nationaler wie internationaler Ebene gesellschaftliche Erwartungen mit Blick auf ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement kodifiziert.

Teile der Wirtschaft reagieren bereits auf den Impuls von Regierungen sowie den gesellschaftlichen Druck und wollen mit eigenen Initiativen die Nachhaltigkeit in ihren Lieferketten erhöhen. Die Business Social Compliance Initiative (BSCI) etwa unterstützt seit ihrer Gründung 2003 Unternehmen dabei, einen einheitlichen Verhaltenskodex systematisch umzusetzen und auditieren zu lassen. Auch einzelne Branchen haben sich in jüngster Zeit verstärkt ihrer Verantwortung für die Lieferkette angenommen: Auf Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) haben sich 2014 Unternehmen der Textil- und Einzelhandelsbranche im Bündnis für nachhaltige Textilien zusammengeschlossen, um soziale, ökologische und ökonomische Verbesserungen entlang der Textillieferkette zu erreichen. Ein anderes Beispiel ist der Kakao-Sektor: Im Kampf gegen Kinderarbeit, die beim Kakaoanbau insbesondere in der Elfenbeinküste zum Einsatz kommen, sind mehrere Initiativen gegründet worden; zuletzt die Multistakeholderinitiative Forum Nachhaltiger Kakao, zu deren Mitgliedern Unternehmen der Süßwarenindustrie und des Lebensmittelhandels zählen.

Während die Relevanz der unternehmerischen Verantwortung für Lieferketten auf gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Ebene grundsätzlich verstanden und akzeptiert wird, zeigen sich bei der Implementierung noch zahlreiche Herausforderungen. Dazu zählt insbesondere die Frage, wie nicht nur Großunternehmen, sondern auch die zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ihre Lieferkette nachhaltig gestalten und optimieren können. Nach Ansicht diverser Autorinnen und Autoren kommt dieser Frage besondere Bedeutung zu, da besonders KMU mit Zulieferern in Entwicklungsländern einen Großteil der Gesamtwirtschaftsleistung in diesen Ländern erbringen würden und sie somit dort (zumindest potenziell) auch einen bedeutenden Beitrag zur Umweltbelastung bzw. -entlastung und zur Behebung von sozialen Missständen leisten könnten (Ciliberti et al. 2008; BGR 2016). Neben seiner Bedeutung für die Zielgrößen eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements ist der Mittelstand bekanntermaßen auch wirtschaftlich von großer Bedeutung für Europa im Allgemeinen und Deutschland im Besonderen. Dennoch ist zu konstatieren, dass die Forschung zu nachhaltigem Lieferkettenmanagement von KMU noch am Anfang steht (Jamali et al. 2015). Eben jene Herausforderungen adressiert das Vorhaben.

⁴ In der Forschung wird oftmals der weitere Begriff der Wertschöpfungskette (anstelle des Begriffs Lieferkette) verwendet, der auch nachgelagerte Prozesse (z. B. Recycling und Entsorgung) abdeckt. Die Lieferkette wird im Rahmen des Forschungsvorhabens und des vorliegenden Berichts als ein integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette verstanden.

Vor dem o. g. Hintergrund war es Ziel des Forschungsvorhabens, Unternehmen den Umgang mit den Herausforderungen zu erleichtern, die mit der Einbeziehung der Lieferkette in das Nachhaltigkeitsmanagement einhergehen, und die Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu verbessern. Generell sollten Unternehmen vor- wie nachgelagerte Wertschöpfungsstufen betrachten. Das Vorhaben fokussiert auf die vorgelagerte Wertschöpfungskette, weil in vielen Branchen der deutschen Wirtschaft vor allem dort negative Umwelt- und Nachhaltigkeitsauswirkungen auftreten (siehe Jungmichel, Schampel und Weiss 2017).

Als ein zentrales Ergebnis des Vorhabens wurde ein Leitfaden erstellt, der die Vorteile eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements praxisnah zusammenfasst und Hinweise zu dessen Gestaltung enthält (Weiss, Hadjuk und Knopf 2017). Er richtet sich speziell an mittelständische Unternehmen, die erste Schritte beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement machen möchten, und erläutert in sieben Prozessschritten, wie ein Unternehmen ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement einführen kann. Neben Recherchen zu dem aktuellen Forschungsstand zum Thema basiert der Leitfaden auf Fallstudien mit ausgewählten Unternehmen sowie Interviews und Hintergrundgesprächen mit Expertinnen und Experten.

Ein weiteres zentrales Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für die Bundesregierung und weitere Akteure zur Ausgestaltung der (politischen) Rahmenbedingungen eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Darüber hinaus wurden auch Handlungsempfehlungen zur Stärkung und Weiterentwicklung einer verbindlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung formuliert. Zwischen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und dem nachhaltigen Lieferkettenmanagement bestehen enge Bezüge. Den Kontext hierfür bestimmte die CSR-Richtlinie zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen (2014/95/EU; im Folgenden europäische CSR-Richtlinie), die im Oktober 2014 beschlossen wurde, und ihre Umsetzung im Rahmen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, das im März 2017 verabschiedet wurde. Die Entwicklung der beiden Sets an Handlungsempfehlungen basieren maßgeblich auf den Ergebnissen der Bestandsaufnahme vorhandener Erfahrungen im Lieferkettenmanagement sowie der Einbindung von Expertinnen und Experten.

2 Aufbau des vorliegenden Berichts

In Kapitel 3 stellen die Forschungsnehmer die Ziele und Methodik des vorliegenden Berichts vor. In Kapitel 4 werden Analyseergebnisse zu zentralen Themen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements vorgestellt, die als Basisinformation für die Erstellung des Leitfadens dienen. Dazu gehören Kernprozesse, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen sowie Trends im nachhaltigen Lieferkettenmanagement. Kapitel 5 formuliert Empfehlungen, wie die Politik – gemeinsam mit Verbänden, Initiativen und der Zivilgesellschaft – Unternehmen (speziell KMU) weiter dabei unterstützt werden kann, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auch in der Lieferkette gerecht zu werden. Kapitel 6 beschreibt Praxiserfahrungen aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung. In Kapitel 7 werden Empfehlungen zur Weiterentwicklung der CSR-Berichterstattungspflicht formuliert. Die Empfehlungen widmen sich auch der Frage, wie Unternehmen über ihr nachhaltiges Lieferkettenmanagement berichten sollten. Im Anhang werden Informationen zu Datengrundlagen wie ausgewertete CSR-Berichte, Fallstudien und eine Liste der Interviewpartnerinnen und -partner bereitgestellt.

3 Ziele und Methodik

Der vorliegende Bericht soll Interessierten alle Informationen, die im Rahmen des Forschungsvorhabens zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement und zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gesammelt wurden, in gebündelter Form zur Verfügung stellen. Anders als im Leitfaden *Schritt für Schritt zum*

nachhaltigen Lieferkettenmanagement – Praxisleitfaden für Unternehmen (Weiss, Hajduk und Knopf 2017) geht es nicht darum, die Einführung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements für einen genau definierten Adressatenkreis (Unternehmensvertreterinnen und -vertretern, mit Fokus auf KMU) zu skizzieren, sondern darum, Informationen zu zentralen, aktuell diskutierten Themen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements aus verschiedenen Quellen zusammenzuführen. Der Bericht soll einen Beitrag dazu leisten, den wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurs weiterzuentwickeln.

Grundlage bilden die Auswertung vorliegender Literatur zu den Themen Nachhaltige Lieferkette und Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie der Austausch mit Expertinnen und Experten aus Unternehmen, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik. Im Folgenden werden die zentralen methodischen Ansätze erläutert, die zur Erstellung des Leitfadens und der Politikempfehlungen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement genutzt wurden.

3.1 Literatúrauswertung (Fachliteratur und Nachhaltigkeitsberichte)

Ausgangspunkt war eine literaturbasierte Bestandsaufnahme vorhandener Erfahrungen im Lieferkettenmanagement. Auf die Sichtung folgte die Auswertung der relevanten Literatur u. a. anhand der zuvor festgelegten Kriterien (siehe Anhang für die Auflistung der detaillierten Analyse Kriterien):

- ▶ Erfahrungen mit CSR in der Wertschöpfungskette
- ▶ Managementmaßnahmen in der Lieferkette
- ▶ CSR-Normen für nachhaltiges Lieferkettenmanagement
- ▶ (Weitere) Trends und Entwicklungen rund um das nachhaltige Lieferkettenmanagement

Um eine konsistente Vorgehensweise und Ergebnissicherung zu gewährleisten, wurden zu den wesentlichen Erkenntnissen interne Kommentierungsrunden und Diskussionen innerhalb des Projektteams durchgeführt. Die Literatur wurde tabellarisch ausgewertet, die Ergebnisse der Auswertung wurden als internes Arbeitsdokument zusammengefasst.

Neben Fachliteratur hat das Projektteam hierfür Nachhaltigkeitsberichte ausgewertet, um zu erfassen, wie Unternehmen nachhaltiges Lieferkettenmanagement in der Praxis umsetzen, und um den aktuellen Sachstand der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Bezug auf die Lieferkette zu ermitteln. Es wurden dabei Nachhaltigkeitsberichte von 40 Unternehmen - 30 Großunternehmen und zehn KMU - aus den Berichtsjahren 2014 und 2015 untersucht. Die Unternehmen stammen aus einem breiten Spektrum an Branchen, die sich auf 16 Sektoren nach der Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der EU (NACE) verteilen.⁵ Die Auswahl erfolgte in einem mehrstufigen Prozess, der sicherstellen sollte, dass eine große Bandbreite an Ansätzen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements abgedeckt wird (vor allem in Bezug auf Unternehmensgröße und Branchen). Für die Analyse und Auswertung der Berichte wurde ein Analyseraster erstellt.

3.2 Unternehmensfallstudien

Im Anschluss folgte die vertiefte Analyse der unternehmerischen Praxis im Rahmen von fünf Fallstudien. Es wurden vier deutsche und ein Schweizer Unternehmen aus verschiedenen Branchen ausgewählt, die bereits nachweislich Erfahrungen mit nachhaltigem Lieferkettenmanagement gemacht haben (nachgewiesen z. B. durch Umwelt- oder Nachhaltigkeitspreise, überdurchschnittliche Bewertung in Nachhaltigkeitsratings, Vorhandensein von Managementsystemen bzw. Zertifizierungen, Teilnahme in Brancheninitiativen) und deren Lieferketten jeweils CSR-Aspekte aus den Themenfeldern Ökologie, Arbeitsschutz, Soziales und Menschenrechte umfassen. Folgende Unternehmen wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber ausgewählt.

⁵ Siehe Anhänge 1 und 2.

Tabelle 1: Übersicht über Fallstudien-Unternehmen

Unternehmen	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Kurzbeschreibung
AfB	IT-Remarketing	250 (2015) ⁶	Die Arbeit für Menschen mit Behinderung gGmbH (AfB) hat sich darauf spezialisiert, ausgemusterte IT- und Mobilgeräte von Unternehmen, Versicherungen, Banken und öffentlichen Einrichtungen zu übernehmen und so viele Geräte wie möglich wieder zu vermarkten.
Bischof + Klein	Verpackungshersteller	2.500 (2014)	Bischof + Klein ist einer der führenden europäischen Komplettanbieter für Verpackungen und technische Folien aus Kunststoff und Kunststoffverbunden in Europa.
Migros	Handel	Rund 102.000 (2015)	Migros ist das größte Detailhandelsunternehmen in der Schweiz. Zum Sortiment gehören u. a. Lebensmittel.
VAUDE	Outdoor-Bekleidung	1.600 (2015)	VAUDE ist ein Produzent von Bergsportausrüstung.
Weleda	Naturkosmetik und Arzneimittel	2.000 (2015)	Weleda ist Hersteller von Naturkosmetik und Arzneimitteln für die anthroposophische Medizin.

Quelle: Unternehmensinternetseiten

Die Fallstudien wurden 2016 auf Basis einer festgelegten Struktur erstellt: Zunächst haben die Autorinnen und Autoren das Unternehmen sowie die jeweilige Branche beschrieben und die Lieferkette des Unternehmens hinsichtlich Ausprägung und CSR-Themen beleuchtet. Danach folgte eine Analyse der internen und externen Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements im Unternehmen, bevor die Erfolge und Hemmnisse der Umsetzung betrachtet wurden.⁷

3.3 Interviews

Interviews und Hintergrundgespräche mit Expertinnen und Experten dienten dem direkten Austausch zu zentralen Fragen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Es wurden insgesamt 15 Vertreterinnen und Vertreter aus sechs Akteursgruppen interviewt, die einen direkten Bezug zum Forschungsthema Nachhaltige Lieferkette haben. Neben Unternehmensvertreterinnen und -vertretern wurden auch jene Akteure eingebunden, die das Thema beispielsweise wissenschaftlich bzw. beratend oder politisch-administrativ begleiten:

- ▶ Großunternehmen
- ▶ KMU
- ▶ Wissenschaft
- ▶ Beratung
- ▶ Zivilgesellschaft
- ▶ Politik/Verwaltung

⁶ Aktuellere Zahlen nachgereicht: 320 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jahr 2018.

⁷ Siehe die einzelnen Fallstudien (außer Migros) in Anhang 3.

Die Auswahl der Expertinnen und Experten erfolgte auf Vorschlag des Forschungsnehmers und nach Abstimmung mit dem Forschungsgeber. Die Interviews wurden mithilfe von Leitfragen als semi-strukturierte Gespräche durchgeführt.

Mit den Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmern wurde vereinbart, dass Protokolle bzw. Zusammenfassungen der Gespräche nicht Bestandteil des vorliegenden Berichts sein werden, sondern als interne Informationen für die Erstellung des Leitfadens und der Politikempfehlungen herangezogen werden.⁸

3.4 Fachgespräche und weitere Veranstaltungen

Im Projektrahmen wurden zwei Fachgespräche im Frühjahr 2016 in Berlin durchgeführt.

Ziel des ersten Fachdialogs war es, zu erfahren, wie Unternehmen bestimmte Elemente des nachhaltigen Lieferkettenmanagements (z. B. Festlegung der Verantwortung bzw. Grenzen der Verantwortung, Nutzung von Standards, interne Organisation) in der Praxis umsetzen können. Hierzu wurden Beispiele aus Vorreiter-Unternehmen vorgestellt und anhand der Frage diskutiert, ob und unter welchen (Erfolgs-)Bedingungen diese auf andere Unternehmen im Sinne einer guten Praxis übertragbar sind.

Ziel des zweiten Fachdialogs war es, zu erarbeiten, wie Unternehmen (speziell KMU) von der Politik – gemeinsam mit Verbänden, Initiativen und der Zivilgesellschaft – weiter dabei unterstützt werden können, Umweltaspekte und andere wesentliche Herausforderungen entlang regionaler und globaler Lieferketten zu berücksichtigen. Das Projektteam bzw. das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) und das Umweltbundesamt (UBA) sind hierfür in den Dialog mit anderen Ressorts, Verbänden und der Zivilgesellschaft getreten, um über die Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Akteure im Handlungsfeld Nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu sprechen.

Darüber hinaus haben die Forschungsnehmer auf verschiedenen Veranstaltungen Projekt(-zwischen)-Ergebnisse zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement präsentiert und zur Diskussion gestellt (u. a. auf dem Deutschen CSR-Forum 2016 und 2017).

3.5 Methodisches Vorgehen bei der Erstellung von Politikempfehlungen zur Stärkung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Für die Erstellung von Handlungsempfehlungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung fanden neben einer literaturbasierten Bestandsaufnahme (u. a. Stellungnahmen, graue Literatur) mehrere Interviews mit Expertinnen und Experten statt.

Es wurden folgende Expertinnen und Experten interviewt:

- ▶ Professor Dr. Alexander Bassen, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und Mitglied des Rates für Nachhaltige Entwicklung
- ▶ Susanne Dräger, Senior Public Affairs Officer, CDP
- ▶ Dr. Jan Hoffmann, Mitarbeiter am Zentrum für Rechts- und Verwaltungswissenschaften Cottbus
- ▶ Dr. Matthias Schmidt, Fachreferent am Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland
- ▶ Svenja Strophal, unabhängige CSR-Beraterin; Mitarbeit im IÖW-future-Projekt „Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015“

⁸ Siehe Anhang 4 für eine Übersicht zu den Interviewpartnerinnen und -partnern.

Die Forschungsnehmer haben an einer öffentlichen Veranstaltung der Partei *Bündnis 90/Die Grünen* am 24. Juni 2016 zum Thema „Umsetzung der CSR-Richtlinie in Deutschland“ teilgenommen, in deren Rahmen verschiedene Expertinnen/Experten und Interessengruppen Stellungnahmen und Argumente vorstellten und diskutierten:

- ▶ Dr. Esther Hoffmann, Themenkoordinatorin „Evaluation und Bewertung“ am Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung
- ▶ Susan Dreyer, Director DACH-Region bei CDP
- ▶ Ingmar Streese, Leiter Geschäftsbereich Verbraucherpolitik bei Verbraucherzentrale Bundesverband e. V. (vzbv)
- ▶ Cornelia Heydenreich, Teamleiterin bei Germanwatch e. V.
- ▶ Marco Harenberg, Harenberg Consulting für die Firma Rinn Beton- und Naturstein

4 Praxiserfahrungen im nachhaltigen Lieferkettenmanagement – Vorstellung zentraler Analyseergebnisse

Im Folgenden sollen die Erkenntnisse zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement, die sich aus dem Forschungsvorhaben ergeben haben, zusammenfassend dargestellt werden. Der Bericht nimmt nicht für sich in Anspruch, alle Aspekte des nachhaltigen Lieferkettenmanagements abzudecken. Vielmehr sollen Themen vorgestellt werden, die sich als besonders relevant für die praktische Umsetzung in Unternehmen herausgestellt haben.

Die Auswahl der Kapitel orientiert sich grundlegend an zentralen Prozessschritten, mithilfe derer Unternehmen ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement etablieren und optimieren. Die analytische Aufbereitung der Forschungsergebnisse in den folgenden Unterkapiteln ist nicht gleichzusetzen mit Handlungsanweisungen bzw. -vorschlägen für Unternehmen, wie sie diese Schritte umsetzen sollen. Dies war vielmehr das Ziel des Leitfadens *Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement* (Weiss, Hajduk und Knopf 2017), der ebenfalls im Rahmen dieses Forschungsvorhabens erstellt wurde.

Für die Aufbereitung wurden die verschiedenen in Kapitel 3 vorgestellten methodischen Ansätze miteinander kombiniert.⁹

4.1 Strategischer Ansatz und Kernprozesse des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

4.1.1 Grundverständnis zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement

Die Tatsache, dass es sich noch um ein verhältnismäßig junges Forschungsgebiet handelt, erschwert eine allgemeingültige Definition zu CSR in der Lieferkette. Stattdessen existieren verschiedene Definitionen, von denen zwei besonders einflussreiche bei der Erstellung des Leitfadens als konzeptionelle Ausgangspunkte berücksichtigt wurden: die CSR-Definition der Europäischen Kommission (2011) sowie das in der Praxis stark rezipierte Konzept des „Shared Value“ von Porter und Kramer (2011).

⁹ Zur besseren Darstellung der Projektergebnisse werden bei der Beschreibung bestimmter Ausprägungen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements die jeweiligen Unternehmen, auf die diese Ausprägung zutreffen, nicht immer separat genannt. Auch bei CSR-Berichten werden keine Einzelverweise gemacht. Übersichten zu den Unternehmen, die in Fallstudien oder mittels CSR-Berichten analysiert wurden, finden sich in Anhang 2 und Anhang 3.

Die Europäische Kommission definiert CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission 2011). Eine so verstandene Verantwortung könne nur wahrgenommen werden, wenn die „geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden“ und Unternehmen auf „ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden“ (ebd.). Diese Definition vermittelt ein breites, gesellschaftspolitisches Verständnis der Verantwortung von Unternehmen, in dem auch die Ansprüche der Stakeholder aufgehoben sind.

Der Shared-Value-Ansatz von Porter und Kramer (2011) fokussiert vor allem auf die unternehmerische Sichtweise. Aus dieser Perspektive ist ein nachhaltiges Management der Wertschöpfungskette nicht lediglich getrieben von der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft oder der Erwartung der Gesellschaft an das Unternehmen, sondern wird als eine unternehmerische Chance und als Grundlage für einen sogenannten „Business Case“ verstanden. Hinter der Betrachtung von Wertschöpfungsketten liegt eine Vielzahl von unternehmerischen Aktivitäten: verschiedene Stufen der Herstellung und Distribution von Rohstoffen, Materialien und sonstigen Vorleistungen bis zu Nutzung, Verbrauch und Entsorgung (einschließlich Wiederverwertung; Porter 1986). Der Shared-Value-Ansatz von Porter und Kramer verknüpft die bislang vor allem ökonomisch verstandene Wertschöpfungskette mit gesellschaftlichen Bedürfnissen. Indem Unternehmen solche bisher nicht (oder weniger) beachteten Bedürfnisse identifizieren und in ihre Wertschöpfungskette integrieren, erweitern bzw. richten sie ihr Kerngeschäft neu aus und genügen auf diese Weise den Ansprüchen der Gesellschaft.

Im Hinblick auf den Shared Value-Ansatz und damit auf eine wirtschaftliche *und* gesellschaftliche Wertschöpfung entwickelt sich ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen bereiten sich auf die veränderten Anforderungen verschiedener Stakeholder vor bzw. kommen ihnen nach (Lakshmi und Chitramani 2014; Hoskin 2011) und erzielen neben der Gewährung der Legitimität (sogenannte „licence to operate“) potenziell auch konkrete Einsparungen aus Effizienzsteigerung sowie Kosten- und Risikoreduzierungen. Zudem wirkt sich ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement häufig positiv auf die Reputation, Produktivität, das interne Management sowie die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens aus und verbessert die Beziehungen zu Lieferanten (Seuring und Müller 2008; Günther und Scheibe 2009; Knolle 2006).

Aktivitäten, die auf ein nachhaltiges Management der Wertschöpfungskette als Faktor geschäftlichen Erfolgs abzielen – bspw. nachhaltiger An- bzw. Abbau von Rohstoffen und Verbesserung von Arbeitsstandards, um die Lieferung eines hochwertigen Rohstoffs langfristig zu sichern und den gesellschaftlichen Mehrwert in den Anbauländern zu steigern –, bedürfen laut Porter und Kramer (2011) einer organisatorischen Verankerung des Themas im Unternehmen. Dies geht in der Regel mit einer Umstrukturierung von Kernbereichen im Unternehmen bzw. in der Wertschöpfungskette einher und umfasst u. a. Strategie, Einkauf bzw. Ressourcengewinnung, Produktion, Distribution und Rücknahme bzw. Recycling.

Speziell der Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern der fünf Fallstudien-Unternehmen hat gezeigt, dass der Shared-Value-Ansatz in der unternehmerischen Praxis (implizit) zum Tragen kommt. Für diese Unternehmen ist es wichtig, dass durch das verstärkte (und aus finanzieller und personeller Sicht ressourcenintensive) Nachhaltigkeitsengagement kein Wettbewerbsnachteil entsteht.¹⁰ Nachhaltiges Lieferkettenmanagement wird (z. B. bei Weleda, einem Anbieter von Naturkosmetik) als wichtiger Ansatz dafür verstanden, das eigene Geschäftsmodell aufrechtzuerhalten und stärken. Ohne die Sicherung des langfristigen ökonomischen Erfolgs könne aus Sicht der Unternehmen auch der Einfluss auf soziale und ökologische Aspekte nicht geltend gemacht werden. Dabei zeigen die Fallstudien, dass

¹⁰ Dies sollte aus Sicht der Unternehmen u. a. durch wirkungsvoll ausgestaltete politische Rahmenbedingungen sichergestellt werden.

die Unternehmen nicht jede Nachhaltigkeitsmaßnahme auf ihren direkten wirtschaftlichen Nutzen hin bewerten. Doch sie tragen dazu bei (so z. B. bei Weleda), als ganzheitlich nachhaltiges Unternehmen glaubwürdig zu sein und der Rolle als Vorreiter der Branche gerecht zu werden.

Dass die Übersetzung theoretischer Konzepte bzw. allgemeiner Definitionen von CSR in die Praxis notwendig und herausfordernd ist, zeigt sich insbesondere dann, wenn Zielkonflikte auftreten. Die Fallstudien thematisieren den Umgang mit diesen Konflikten – speziell in Bezug auf die Lieferantenauswahl; denn Zielkonflikte treten erfahrungsgemäß dort auf, wo Nachhaltigkeitskriterien das vorhandene Kriterien-Set (Preis, Qualität, Lieferzeit usw.) ergänzen. Grundsätzlich nehmen alle Unternehmen aus den Fallstudien wahr, dass bei der Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette unweigerlich Zielkonflikte auftreten (siehe Kp. 3.1.6 für weitere Informationen), und versuchen diese durch einen offenen Abwägungsprozess aufzulösen.

VAUDE, ein Produzent von Outdoor-Bekleidung, diskutiert Zielkonflikte rund um das nachhaltige Lieferkettenmanagement – wie alle anderen Zielkonflikte im Unternehmen – unter Zuhilfenahme verschiedener Vorgaben und Instrumente, die bildlich gesprochen als Leitplanken für die Entscheidungsfindung fungieren. Dazu würden etwa die Unternehmenspolitik bzw. Selbstverpflichtungen und allgemeine Unternehmensziele gehören, in die bereits Nachhaltigkeitsaspekte integriert seien (VAUDE 2015c). Weleda versucht Zielkonflikte durch einen offenen Abwägungsprozess aufzulösen (Wyciok 2015). Um möglichen Interessenskonflikten vorzubeugen, die aus konfligierenden Kriterien wie Preis, Qualität, Verfügbarkeit und sozialer oder ökologischer Nachhaltigkeit entstehen könnten, gebe es hinsichtlich der Qualitätsaudits eine strikte Trennung zwischen Einkaufs- und Qualitätsabteilung. Die Liefersicherheit sei für den ökonomischen Erfolg ein entscheidender Faktor, dürfe aber nicht zu einer verfrühten oder voreiligen Freigabe der Lieferanten führen (Wyciok 2015). AfB, ein Unternehmen aus der IT-Branche, suche bei Zielkonflikten nach Kompromissen zwischen CSR- und Fachabteilungen, z. B. indem das Unternehmen teilweise auf Siegel verzichte und hauptsächlich auf Regionalität achte (Kramer 2016).

4.1.2 Organisatorische Verankerung im Unternehmen

Die Literaturanalyse macht deutlich, dass der organisatorischen *Verankerung* des nachhaltigen Lieferkettenmanagements oftmals eine *Strategie* für die nachhaltige Gestaltung der Wertschöpfungskette vorausgeht. Sie bestimmt neben einer Vision und Mission auch die Definition von Zielen auf Basis des ökonomischen, sozialen und ökologischen Mehrwerts (D'heur 2014) und muss ebenso ökologischen und sozialen Erwartungen von internen und externen Stakeholdern sowie regulatorischen Anforderungen gerecht werden, um die Legitimität und Legalität des Unternehmens dauerhaft zu sichern (Soundararajan und Brown 2014). Mit zunehmender Komplexität von Wertschöpfungsketten und zunehmender Aktivität gesellschaftlicher Akteure hat der kollaborative, dialogbasierte und proaktive Austausch zwischen den Unternehmen und ihren Stakeholdern in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und ist vielfach Bestandteil des Strategieentwicklungsprozesses geworden (Lund-Thomsen und Lindgreen 2014).

Wie für das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement im Allgemeinen gilt auch für das nachhaltige Lieferkettenmanagement im Besonderen, dass eine Unterstützung durch die Unternehmensleitung ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Das Management soll sich aktiv mit dem Thema beschäftigen, statt es an eine Person oder Abteilung zu delegieren und so eine „Insellösung“ zu schaffen (Kamolkitiwong und Phruksaphanrat 2015). Das Lieferkettenmanagement soll zudem Teil einer umfassenden, an der Nachhaltigkeit orientierten Unternehmenspolitik sein, z. B. in Form eines Leitbilds oder einer Vision, das dem Shared-Value-Ansatz (Porter und Kramer 2011) oder dem eigenen grundsätzlichen CSR-Verständnis entspricht.

Für die organisatorische Verankerung des Themas ist ferner die bereichs- bzw. funktionsübergreifende Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in das Lieferkettenmanagement erforderlich (Lippman 1999). Um die notwendige Sensibilität für CSR in der Lieferkette zu schaffen, bedarf es interner spezifischer Trainings und Fortbildungen (Hoskiin 2011; Andersen und Skjoett-Larsen 2009).

In der ausgewerteten Literatur wurde insbesondere die Bedeutung des Einkaufs für die Gestaltung einer nachhaltigen Lieferkette hervorgehoben (wobei auch weitere Funktionsbereiche in der Praxis relevant sind; siehe unten Informationen aus den Fallstudien). Der Einkauf bzw. die Beschaffung von Materialien bzw. Vorprodukten orientiert sich zunehmend an Kriterien wie Energieverbrauch, Wasserverbrauch und Abfallaufkommen (D'heur 2014). In diesen Bereich fällt auch der Transport von Ressourcen und Produkten, der in vielen Branchen signifikante ökologische Auswirkungen hat, insbesondere die Treibhausgasemissionen betreffend.

Die Informationen aus der Literaturanalyse decken sich grundsätzlich mit den Aussagen der Expertinnen und Experten. Das nachhaltige Lieferkettenmanagement wird in Fallstudien-Unternehmen als Querschnittsaufgabe verstanden, in die Fachkräfte aus verschiedenen Abteilungen integriert sind. Je nach Unternehmensgröße ergeben sich Unterschiede bei der genauen organisatorischen Ausgestaltung. In größeren Unternehmen ist eine Nachhaltigkeitsabteilung federführend für das Thema zuständig. Darüber hinaus gibt es themenbezogene, abteilungsübergreifende Nachhaltigkeitsteams, die bspw. Umweltfragen oder Gesundheitsthemen bearbeiten. Bei VAUDE treffe sich bspw. ein CSR-Team alle 14 Tage, um nachhaltigkeitsrelevante Fragestellungen (auch im Lieferkettenmanagement) zu diskutieren und Projekte zu koordinieren. Es gebe außerdem eine eigene CSR-Stabsstelle der Geschäftsleitung für die Moderation und Vermittlung im CSR-Team (VAUDE 2015c). Diese Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements solle dafür sorgen, dass CSR-Themen vollständig und in kontinuierlicher Auseinandersetzung in die Geschäftsprozesse integriert seien, statt lediglich als Zusatz wahrgenommen zu werden (VAUDE 2015c).

Die Einkaufsabteilung spielt in allen fünf Fallstudien-Unternehmen eine zentrale Rolle beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement. Bei Weleda sei sie aufgrund der firmeneigenen Expertise und der Nähe zu den Lieferanten beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement federführend. Durch ihre enge Zusammenarbeit mit der CSR-Abteilung, deren Leiterin zugleich Assistenz der Geschäftsführung ist, sei die Anbindung an das Topmanagement sichergestellt. Auch die Zusammenarbeit mit der Abteilung, die das Risikomanagement verantwortet, gelte als wichtig. Des Weiteren spiele die Abteilung für Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle: Sie bilde die internen Auditoren aus, die neben weiteren externen Auditoren die Lieferanten unterstützen und überprüfen (Wyciok 2016).

4.1.3 Bestimmung wesentlicher Umwelt- und Nachhaltigkeitsauswirkungen

Die systematische Erfassung negativer Umweltauswirkungen in den vielfach weit verzweigten Lieferketten stellt für Unternehmen in der Regel eine große Herausforderung dar. In der Praxis fehlt es häufig an konkreten Informationen zu standort- und produktbezogenen ökologischen und sozialen Auswirkungen.

Im Rahmen des Projekts standen zwei Fragen besonders im Blickpunkt – basierend auf den Rückmeldungen der in das Projekt eingebundenen Expertinnen und Experten: Erstens die Frage, wie weit die Verantwortung von Unternehmen reicht – bis zu den Direktlieferanten oder auch darüber hinaus – und zweitens die Frage, wie Unternehmen Schwerpunkte setzen können, um ihre begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen möglichst effektiv und effizient einzusetzen.

In Bezug auf die erste Frage (*wie weit reicht die Verantwortung in der Lieferkette?*) wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass es drei grundlegende Zugänge zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement gibt, wobei der dritte Ansatz als „gute Praxis“ gilt: Zum einen versuchen Unternehmen die Verantwortung komplett abzulehnen, mit der Begründung, dass der Einfluss und die Kontrollmöglichkeit

außerhalb ihres Unternehmens begrenzt seien (D'heur 2014). Die zweite Reaktion ist den Zusammenhang zwischen der Wertschöpfung des Unternehmens und negativen Auswirkungen zwar zu erfassen, aber die Notwendigkeit für Maßnahmen an Lieferanten weiterzureichen, z. B. durch die Berufung auf Verhaltenskodizes (Utting 2005). Die dritte Variante wird bislang vornehmlich von „Pionieren“ angewandt, die sich entschieden haben, die Verantwortung in ihrer gesamten Wertschöpfungskette zu übernehmen, die Auswirkungen systematisch zu erfassen und zusammen mit Lieferanten und Unterlieferanten an Lösungen zu arbeiten. Der im Rahmen des Forschungsvorhabens entwickelte Leitfadendiente dazu, die dritte Variante in der Praxis zu stärken. Allerdings sehen sich vor allem international aufgestellte Unternehmen bei der Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsauswirkungen und -themen oftmals mit der Herausforderung konfrontiert, wie der Umgang mit einer Vielzahl von Lieferanten gestaltet werden kann. Insbesondere nachgelagerte Lieferkettenstufen (sog. Tier 2, 3, ..., n) bzw. Lieferanten stellen eine bedeutende Herausforderung dar (Lund-Thomsen und Lindgreen 2014).

Mit Blick auf die Lieferkettenstruktur und die Frage, ob über Direktlieferanten hinaus auch Unterlieferanten und die Ebene der Rohstoffgewinnung in das nachhaltige Lieferkettenmanagement einbezogen werden, haben die Fallstudien ergeben, dass vornehmlich auf die Ebene der Direktlieferanten fokussiert wird – vor allem aus Kapazitätsgründen und aus Mangel an Einflussmöglichkeiten auf Unterlieferanten. Auf der Ebene der Rohstoffgewinnung bzw. Rohstoffproduzenten verfolge bspw. VAUDE den Ansatz, sich bei kritischen Stoffen über deren Herkunft zu informieren, etwa über ein „Global Organic Textile Standard (GOTS)“-Zertifikat für Baumwolle oder ein „Responsible Down Standard (RDS)“-Zertifikat für Daune. Hinsichtlich der zweiten Frage (*wie können Unternehmen Schwerpunkte setzen?*) spielt das Risikomanagement eine entscheidende Rolle, um wesentliche Nachhaltigkeitsauswirkungen bzw. Lieferanten zu bestimmen. Bei Weleda wende der Einkauf in Zusammenarbeit u. a. mit dem Qualitätsmanagement zweimal jährlich ein Risikobewertungssystem an, mit dessen Hilfe potenzielle Preis-, Versorgungs-, Lieferanten- und Umweltrisiken identifiziert werden sollen. Diese Risiken würden hierarchisiert und bei Bedarf würden Maßnahmen zur Beseitigung oder Minderung dieser Risiken eingeleitet (Wyciok 2015).

Bei der Stärkung des Themas Nachhaltigkeit in der nachgelagerten Wertschöpfungskette habe AfB durch eine gezielte Auswahl sogenannter „Risikokunden“ mit vertretbarem personellen und finanziellen Aufwand einen Auditierungsprozess entwickeln können, um ausgewählte Nachhaltigkeitsaspekte bei den größten Kunden zu prüfen.¹¹ Hier habe sich die Bereitschaft von AfB bewährt, auf die Kunden zuerst einzugehen und neue Erkenntnisse aus den ersten Audits in die Entwicklung des weiteren Auditierungsprozesses einfließen zu lassen. Das Unternehmen habe dadurch zusätzlich einen wirtschaftlichen Ausgleich erzielt: Die Verkäufer hätten bemerkt, dass Audits auch als Kundenentwicklungsgespräch dienen können (Kraemer 2016).

4.1.4 Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette

Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette erfordern eine unternehmensbereichsübergreifende sowie interdisziplinäre Betrachtung und Herangehensweise (Pimenta und Ball 2015; siehe dazu auch Kp. 4.1.3). Dazu gehören Aktivitäten in drei grundlegenden Maßnahmenfelder: (1) die Integration von CSR-Themen in alle Strukturen und Abläufe des Lieferkettenmanagements; (2) die transparente und netzwerkorientierte Zusammenarbeit mit Stakeholdern, insbesondere den Lieferanten; sowie (3) der Einsatz von Standards in der Wertschöpfungskette und deren Auditierung (in Anlehnung an D'heur 2014).

Walker et al. 2008 etablieren eine ähnliche Unterscheidung; sie gliedern Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette in interne und externe Maßnahmen. Interne Maß-

¹¹ Das Verfahren ist grundsätzlich auch auf die vorgelagerte Wertschöpfungskette, also die Lieferkette, anwendbar.

nahmen, die ein Unternehmen dabei unterstützen, Verantwortung für die Auswirkungen in der Lieferkette zu übernehmen, sind bspw. die Förderung der Partizipation von Mitarbeitenden, Bewusstseinsbildung für CSR-Themen, Schulungen und Workshops (insbesondere im Einkauf), eine transparente und klare Kommunikation und die Verankerung sowie Integration auf allen Unternehmensebenen. Viele wissenschaftliche Arbeiten zu externen Maßnahmen des nachhaltigen Lieferkettenmanagement thematisieren die Frage, wie die Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten verbessert werden kann. Dabei lassen sich grundsätzlich Maßnahmen zur Überprüfung und Bewertung von Lieferanten (u. a. Entwicklung von Verhaltenskodizes, Audits) und Maßnahmen zum Fähigkeitsausbau (u. a. Trainings) bei Lieferanten unterscheiden (Knolle 2006; Ciliberti et al. 2009; Meise et al. 2009; Lippmann 1999; Seuring und Müller 2008; Hoskin 2011). Darüber hinaus befasst sich eine Vielzahl von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit der Frage, wie die Einbindung von Stakeholder die Entwicklung nachhaltiger Lieferketten vorangetrieben werden kann (z. B. Wolf 2014; Björklund 2011; Carter und Rogers 2008; grundlegend: Freeman 2004).

In den Fallstudien zeigte sich das grundlegende Bestreben, Lieferanten zu befähigen, ihre Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern – über kurzfristige Korrekturmaßnahmen hinaus. Alle fünf Unternehmen streben partnerschaftliche und langfristige Geschäftsbeziehungen mit ihren Lieferanten an und verstehen die gute Zusammenarbeit als eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung anspruchsvoller Nachhaltigkeitsziele in der Lieferkette.

Beispielsweise sei bei Weleda eine mindestens drei- bis vierjährige Projektpartnerschaft Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit neuen Lieferanten. Dieses Vorgehen soll zum einen das gegenseitige Vertrauen stärken und zum anderen den beidseitigen Willen zu einer langfristigen Zusammenarbeit abbilden. In dieser Phase würden die Lieferanten zahlreiche Hilfestellungen erhalten, beispielsweise innerhalb der Themenbereiche Technik, Logistik oder Dokumentation (Wyciok 2015).

Gerade bei Lieferanten aus Ländern mit geringen Umwelt- und Sozialstandards empfiehlt es sich nach Aussage von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern, die Zusammenarbeit von Grund auf breiter anzulegen, um etwa eine Steigerung der Lebensqualität der Beschäftigten und Anwohner vor Ort und eine Verbesserung der lokalen Infrastruktur zu erreichen. Faire Entlohnung, die Förderung der Gleichstellung von Frauen und der Zugang zu Bildung sowie die Erfüllung der Grundbedürfnisse stünden dabei im Mittelpunkt. Hierbei werde auch auf das Wissen und die Erfahrung von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) gesetzt, z. B. bei Weleda (Wyciok 2015).

Die Auswertung der CSR-Berichte ausgewählter Unternehmen bestätigt die oben beschriebene Unternehmenspraxis. Über Maßnahmenpläne hinaus, die üblicherweise aus Auditergebnissen abgeleitet werden, bieten die Unternehmen ihren Lieferanten verschiedenste Arten von Hilfestellungen an. Sie reichen von Schulungen über persönliche Jahresgespräche mit allen Lieferanten (VAUDE) und Vor-Ort-Besuche bis hin zu festen Mitarbeitenden vor Ort, in der Fabrik selbst (Brax) oder in einem Büro im Lieferland (Merck). In vielen der CSR-Berichte werden Lieferanten als langfristige Partner beschrieben, mit denen die Unternehmen gemeinsam ihr CSR-Engagement weiterentwickeln möchten (u. a. Tchibo, Puma, Warsteiner, Wincor Nixdorf, Xella, Vaude, Topstar, Studiosus, Neumarkter Lammsbräu).

4.1.5 Lieferantenbewertung

Während herkömmliche Lieferantenbewertungen vor allem auf Merkmale wie Produktqualität, Preis und Lieferquote abzielen, werden beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement auch umweltbezogene und soziale Kriterien berücksichtigt (z. B. Fröhlich 2015; Seuring und Müller 2008; Koplin et al. 2007).

Diese neue Art der Lieferantenbewertung basiert in der Regel auf einem Verhaltenskodex, in dem das Unternehmen verbindliche Anforderungen für Lieferanten formuliert (Pimenta und Ball 2015). Für die

Überprüfung, ob und inwiefern die Anforderungen erfüllt werden (ebd.), bieten sich eine Lieferanten-selbstauskunft und/oder Audits an.

In den ausgewerteten CSR-Berichten zeigte sich, dass Unternehmen für die Bewertung ihrer Lieferanten verschiedene Informationen zusammentragen. Sie können sowohl vor dem Abschluss von Geschäftsbeziehungen in die Bewertung (potenzieller) Neulieferanten einfließen als auch fortlaufend (in regelmäßigen Abständen oder stichprobenartig) in die Evaluierungsprozesse von Bestandslieferanten.

Selbstauskunft

Um zu ermitteln, wie Lieferanten mit Risiken umgehen, die vor Ort und/oder in vorgelagerten Prozessen entstehen, können Unternehmen das Mittel der Selbstauskunft anwenden. Die Lieferanten schätzen durch Beantwortung eines Fragebogens ein, inwieweit sie die gewünschten Anforderungen erfüllen (Pimenta und Hall 2015). Die Auswertung der CSR-Berichte und die Analyse der Unternehmenspraxis im Rahmen der Fallstudien haben gezeigt, dass die Selbstauskünfte sich auf den Verhaltenskodex beziehen, die Nutzung von Standards abfragen und/oder detailliert auf spezifische Risiken eingehen kann.

Die Unternehmen aus den Fallstudien prüfen die Nutzung von externen Standards und Labels durch Lieferanten sorgfältig. Standards stellen wichtige Hilfsmittel bei der Einschätzung der Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten dar; aus Sicht von Untrenehmensvertreterinnen und -vertretern vor allem jene, die Managementprozesse im Unternehmen adressieren. Es wird erfasst, ob die Zulieferer Standards wie EMAS oder ISO 14001 erfüllen bzw. danach zertifiziert sind. Die Unternehmen aus den Fallstudien nutzen sowohl etablierte Standards als auch solche, die sie selbst entwickelt haben (u. a. VAUDE).

Bei AfB muss ein Unternehmen, das als Neuabnehmer gelistet werden möchte, in der Selbstauskunft auch Angaben zu Nachhaltigkeitsmaßnahmen machen. Bestandskunden reichen diese Selbstauskünfte ein. Dabei wird u. a. nach Managementprozessen sowie möglichen Nachhaltigkeitssiegeln oder zertifizierten Managementsystemen gefragt (Kraemer 2016). AfB zielt auch darauf ab, dass sich Großkunden mittels Kodex zur Einhaltung der Menschenrechte verpflichten (AfB 2015).

VAUDE wählt neue Lieferanten der ersten Stufe, also Produzenten, auf Grundlage von internen Richtlinien und zertifizierbaren Standards aus (VAUDE 2015e). Zertifizierungen nach externen Standards werden direkt von den Zulieferern erfragt und mit Datenbanken im Internet abgeglichen. Die Äquivalenz unterschiedlicher Standards wird im CSR-Team diskutiert, das neue Zertifikate berücksichtigt und mit den VAUDE-Anforderungen abgleicht (Delle 2015).

Durchführung von Audits

Die Überprüfung mittels eines Vor-Ort-Audits – durch eigene Beschäftigte oder externe Dritte – geht über die Selbstauskunft des Lieferanten hinaus. Diesen Ansatz nutzen Unternehmen vor allem, wenn ein erhöhtes Risiko für Verstöße besteht (u. a. Knobel 2014; Eickhoff und Upmeyer 2016).

In einem Audit überprüfen qualifizierte Auditorinnen und Auditoren in regelmäßigen Abständen oder anlassbezogen, ob der Lieferant die Vereinbarungen einhält. Wie beim konventionellen Lieferkettenmanagement lässt sich hierbei zwischen internen Audits, bei denen Unternehmen bzw. Lieferanten sich selbst auditieren (sogenannte „first party“), Lieferantenaudits, bei denen Kunden ihre Lieferanten auditieren (sogenannte „second party“), und Audits durch Dritte (sogenannte „third party“) differenzieren (Knolle 2006; Yawar und Seuring 2015).

Die Fallstudien haben gezeigt, dass Audits als ein wirkungsvolles Instrument zur Lieferantenbewertung und -überprüfung angesehen werden. Die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen führt sie eher punktuell durch, basierend auf einer Wesentlichkeits-/Risikoanalyse. So soll erreicht werden, dass – im Sinne eines effektiven und effizienten Umgangs mit personellen und finanziellen Ressourcen – Audits dort durchgeführt werden, wo das Risiko für Verstöße verhältnismäßig groß ist. Die in Kapi-

tel 4.1.3 vorgestellten Praktiken zur Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsauswirkungen spielen hierbei eine zentrale Rolle.

VAUDE auditiert vorhandene Lieferanten regelmäßig. Die Auditform wird durch die verwendeten Standards bluesign und FWF vorgegeben, d. h. es handelt sich um Audits durch Dritte (Delle 2015).

Dass Unternehmen unterschiedliche Ansätze wählen, spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Auswertung von CSR-Berichten wieder. Das Audit wird als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden: Zu Beginn der Lieferbeziehung erfolgt ein Initialaudit vor Ort (u. a. Hugo Boss, Brax, Wincor Nixdorf, Warsteiner, Deutsche Post DHL, RWE, Merck, Zentis, Voith), teilweise kombiniert mit einer Selbstauskunft des Lieferanten, die als Informationsgrundlage für das Audit dient und dieses vorbereitet (Hugo Boss, Brax, Wincor Nixdorf). Daraufhin werden regelmäßig Kontrollen durchgeführt, wobei der Zeitraum variiert:

- ▶ täglich (JBS; dort prüfen Landwirte die Einhaltung gesetzlich vorgeschriebener Weide- und Ackerflächen per GPS-Tracking)
- ▶ monatlich (Merck prüft Arbeitsstandards durch eigenes Personal vor Ort)
- ▶ vierteljährlich (RWE)
- ▶ jährlich (Merck, McDonalds, Voith, Brax, Topstar, RWE, Patagonia)
- ▶ alle zwei bis drei Jahre (Warsteiner, VAUDE, Tchibo)
- ▶ bis hin zu fünf Jahren (Puma)

Unterschiede gibt es auch bei der Frage, wer das Audit durchführt:

- ▶ ein internes Team oder Einzelpersonen (z. B. RWE, Beiersdorf, Deutsche Post, McDonald's, JBS, Warsteiner, Puma, Adidas, VW, Tchibo)
- ▶ unabhängige Dritte (Gerry Weber, Metro, VAUDE)
- ▶ beides (Hugo Boss, Merck, Zentis, Brax, Patagonia)

Werden im Audit Verstöße festgestellt, fordern die Unternehmen Erklärungen und/oder Maßnahmenpläne, die mit dem Lieferanten abgesprochen und innerhalb eines bestimmten Zeitraums vom Lieferanten zu erfüllen sind. VAUDE hat das Prinzip der geteilten Verantwortung zwischen Produzent und sich etabliert: Sie müssen die Verbesserungen aus dem Korrekturmaßnahmenplan (sogenannter „corrective action plan“) gemeinsam erreichen. Kommt es zu keinen Verbesserungen innerhalb der vorgegebenen Frist, wird entweder das Gespräch nochmals gesucht oder das Geschäftsverhältnis direkt beendet. Lieferanten werden dann gesperrt, bis sie den Nachweis der Verbesserungen erbracht haben (z. B. auch bei Metro, Zentis, Voith), oder das Einkaufsvolumen wird reduziert (z. B. auch bei Bayer). Aus der Auswertung von CSR-Berichten wurde deutlich, dass es bestimmte Null-Toleranz-Kriterien gibt, bei deren Verstoß es zu einer sofortigen Beendigung des Geschäftsverhältnisses kommt (u. a. Studiosus: Duldung von Kinderprostitution, Kinder- oder Zwangsarbeit oder kriminelle Aktivitäten; Metro: Sicherheitsmängel, Kinderarbeit, fehlender Brandschutz oder Diskriminierung) bzw. bei denen die Frist zur Verbesserung sehr kurz ist (z. B. Tchibo: vier Wochen). Insgesamt finden sich in den ausgewerteten CSR-Berichten allerdings nur in wenigen Fällen Aussagen über Herausforderungen bzw. konkrete Probleme beim Lieferantenmanagement.

VAUDE legt den Umgang mit Problemen und Verstößen bei Lieferanten im CSR-Bericht offen. Dies erfolgt sowohl in tabellarischen Übersichten, die die Anzahl aller Audits sowie die festgehaltenen Verstöße dokumentieren (VAUDE 2015h), als auch in Form von narrativen Berichtsteilen, etwa zu den Themen Mehrarbeit (VAUDE 2015i) und Kinderarbeit (VAUDE 2015g). Die Passagen nennen Anzahl und Herkunft der Zulieferer sowie die festgestellten Verstöße und geben die Maßnahmen wieder, die VAUDE zur Lösung ergriffen hat.

In Bezug auf die Nutzung von Audits als Instrument des nachhaltigen Lieferkettenmanagements gab es zwei zentrale (einschränkende) Anmerkungen von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern aus

den Fallstudien, die sich auch mit den Informationen aus der Literatur decken. Erstens sehen Unternehmen (vor allem KMU) die Möglichkeiten für flächendeckende Audits als begrenzt an. Insofern spielt die Bestimmung wesentlicher Umwelt- und Nachhaltigkeitsauswirkungen eine entscheidende Rolle, um auf ihrer Grundlage die begrenzten Ressourcen so effektiv und effizient wie möglich einzusetzen. Zweitens sollten Audits nach Ansicht der Interviewten als Teil eines umfassenden Managementansatzes verstanden werden, der darauf abzielt, die Fähigkeiten der Lieferanten zu stärken, eigenständig mit CSR-relevanten Aspekten in ihrem Betrieb umzugehen und proaktiv die Anforderungen seitens des/der Kunden zu erfüllen (vgl. auch Ciliberti et al. 2008). Während der Audit-Ansatz auf Kontrolle setzt, gründet sich der Ansatz zum Fähigkeitsaufbau auf Vertrauen und Kooperation. Allerdings schließen diese idealtypischen Ansätze einander nicht aus, sondern ergänzen sich idealerweise im Lieferantenmanagement (Boström 2015).

Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenbewertung

Zwei grundlegende Arbeitsschritte sind die Auswahl bzw. Entwicklung von Bewertungskriterien und die Einbettung von Nachhaltigkeitskriterien in das bestehende Lieferantenbewertungssystem (econsense 2017).

Viele Nachhaltigkeitskriterien finden sich in etablierten Standards, Konventionen u. Ä. wieder. Kriterien zur sozialen Verantwortung können u. a. den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labor Organisation, ILO), den Leitsätzen für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) oder den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (Vereinte Nationen, VN; United Nations Global Compact, UNGC) entnommen werden. Im Bereich der ökologischen Verantwortung sind zentrale prozessbezogene Anforderungen in den zertifizierbaren Umweltmanagementinstrumenten EMAS und ISO 14001 wiederzufinden. Standards, die auf die konkrete Umsetzung und Überprüfung von gesellschaftlicher Verantwortung fokussieren und audittierbar sind, erleichtern die Lieferantenbewertung, da geprüfte Informationen zur Nachhaltigkeitslieferanten vorliegen (Darnall et al. 2008; Kovacs 2008; Schoenheit et al. 2011).¹² Die Fallstudien haben gezeigt, dass Unternehmen in der Praxis bei der Bewertung von Lieferanten Standards heranziehen.

In Bezug auf die Einbettung von Nachhaltigkeitskriterien in die bestehende Lieferantenbewertung zeigen Studien, dass soziale und ökologische Standards in der Auswahl von (Vor-)Produkten und Lieferanten an Bedeutung zunehmen (Lippmann 1999; Knolle 2006). Jedoch ist auch zu erkennen, dass die CSR-Aspekte nur ein Kriterium in der Entscheidung darstellen und meist betriebswirtschaftlichen und Qualitätsaspekten untergeordnet sind (Ciliberti et al. 2008; Meise et al. 2009; Kovács 2009). Eine Studie zeigt, dass nur knapp acht Prozent der befragten Unternehmen die Meinung vertreten, dass ihre Zulieferer ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem haben müssen (Pimenta und Ball 2015). Dennoch haben CSR-Standards häufig eine wichtige Signalwirkung, und manche Unternehmen verstehen die Nichteinhaltung von Standards als Ausschlusskriterium für die Lieferantenwahl. Beispielsweise legten General Motors, Chrysler und Ford eine Zertifizierung nach ISO 14001 als notwendige Bedingung für ihre Zulieferer fest (Hoskin 2011). Die Ergebnisse aus den Fallstudien deuten darauf hin, dass Nachhaltigkeitskriterien – vermutlich auch vor dem Hintergrund möglicher Zielkonflikte – in der Regel (noch) als nachrangig gegenüber klassischen Beschaffungskriterien wie Preis und Qualität gelten. Allerdings gibt es in der Unternehmenspraxis auch Beispiele für eine gleichrangige Bewertung. Bei VAU-

¹² Standards haben unterschiedliche Funktionen. Beispielsweise können Standards Grundsätze formulieren und Orientierung liefern, ohne jedoch audittierbar zu sein (z. B. die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen). Standards wie EMAS oder ISO 14001 fokussieren auf die Umsetzung und Überprüfung von Umweltschutzmaßnahmen. Darüber hinaus schaffen sogenannte Berichtstandards wie die Leitlinien der Global Reporting Initiative standardisierte Vorgaben für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Einen Überblick über die verschiedenen Funktionen von Standards liefern Schoenheit et al. 2011.

DE werden ökologische und soziale Kriterien und ökonomische und Qualitätskriterien gleich gewichtet, insbesondere wenn sie wie bspw. im Chemikalien-Bereich gesetzlich vorgeschrieben sind.

4.2 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

In zahlreichen wissenschaftlichen Artikeln werden die allgemeinen fördernden und hemmenden Faktoren für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zusammengefasst bzw. in Metastudien herausgearbeitet (Seuring et al 2008; Knolle 2006; Günther und Scheibe 2005; Walker et al. 2008; Hoskin 2011; D'heur 2014). Diese Faktoren lassen sich in (unternehmens-)interne und externe Faktoren aufteilen.

Zu den **unternehmensinternen fördernden Faktoren** gehören:

- ▶ Verknüpfung mit der Qualitätssicherung
- ▶ Absicht, Kosten zu senken (durch ökoeffiziente Beschaffung) und Risiken zu minimieren
- ▶ persönliche Werte der Eigentümer und Gründer eines Unternehmens
- ▶ Druck durch Aktionäre
- ▶ Leitbild, Integration des Themas in die Unternehmensstrategie
- ▶ die Verwendung von Managementsystemen (wie der ISO 14001) und die unternehmensweite Kommunikation lieferkettenspezifischer Informationen

Als **hinderlich im Unternehmen** dagegen gelten in der Literatur (Walker et al 2008; O'Brien 2003):

- ▶ Kosten, die mit dem nachhaltigen Lieferkettenmanagement verbundenen sind bzw. das Fehlen eines klaren „Business Case“
- ▶ Preisdruck
- ▶ Komplexität des Themas
- ▶ mangelndes Wissen
- ▶ Inkonsistenzen und Zielkonflikte bzw. Konkurrenz von Zuständigkeiten bei der Implementierung
- ▶ fehlende Unterstützung durch die Unternehmensführung
- ▶ fehlende und/oder unzureichende Überwachung von Verhaltenskodizes

Als **unternehmensexterne fördernde Faktoren** für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement werden in der Literatur die folgenden aufgeführt (Kamolkitiwong/Phruksaphanrat 2014):

- ▶ Einhaltung von Gesetzen
- ▶ Druck von Verbrauchern und NGOs bzw. anderer Stakeholdergruppen
- ▶ Wettbewerb (einerseits im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals bzw. Wettbewerbsvorteils, andererseits als Mittel zur Verbesserung der gesamten Unternehmensleistung)
- ▶ Regulatorischer Druck (u. a. basierend auf Branche, Land; bspw. in Bezug auf Konfliktmineralien und die entsprechenden Regularien in den Vereinigten Staaten von Amerika und der Europäischen Union, EU)

Unternehmensexterne Faktoren können allerdings auch **hinderlich** für die Entwicklung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements sein; dazu gehören der Literatur zufolge (Soundararajan/Brown 2014; Lund-Thomsen/Lindgreen 2014):

- ▶ sich widersprechende, nicht befolgte oder fehlende Gesetze und Regulierungen in den Produktionsländern (z. B. im Arbeits- und Umweltschutz)
- ▶ schlechte Konjunktur (und die mangelnde Investitionsbereitschaft der Unternehmen)
- ▶ kulturelle Unterschiede und Sprachprobleme
- ▶ Korruption
- ▶ geringe Kooperationsbereitschaft von Lieferanten
- ▶ Mangel an Informationen aufseiten der Lieferanten

- ▶ Unstimmigkeit über die richtigen Standards (wozu auch ein mangelnder Konsens über CSR und die dazugehörenden Themen gehört)
- ▶ branchenspezifische Probleme (z. B. schnelllebigere Produktzyklen)

Vor allem in Bezug auf die o. g. Kooperationsbereitschaft von Lieferanten und die Einflussmöglichkeiten des Unternehmens auf seine Lieferanten spielt die Struktur bzw. der Integrationsgrad der Lieferkette eine entscheidende Rolle. Sie setzt wichtige Grundbedingungen, an denen Unternehmen ihr Lieferkettenmanagement ausrichten können. Gereffi et al. (2005) stellen anhand idealtypischer Strukturen von Wertschöpfungsketten dar, wie sich die Möglichkeiten der Steuerung und Koordination durch den Kunden auf Lieferanten und das Machtverhältnis zwischen Kunde und Lieferanten je nach Aufbau der Wertschöpfungskette verändern. Grundsätzlich gilt nach Gereffi et al. (ebd.), dass die Möglichkeiten der Steuerung und Koordination durch Kunden und das Machtverhältnis zugunsten des Kunden am höchsten sind, wenn der Kunde alle Stufen der Wertschöpfung in der Lieferkette im Unternehmen selber integriert hat. Steuerungs- und Koordinierungsfähigkeit sind am niedrigsten ausgeprägt, wenn das Verhältnis zwischen Kunde und Lieferanten marktgesteuert ist, d. h. über finanzielle Transaktionen, gesteuert wird (für weitere Informationen: Gereffi et al. 2005).

Speziell bei KMU führt die oftmals schwächere Nachfragemacht (aufgrund geringerer Auftragsvolumina) häufig zu einer stärkeren Abhängigkeit von Direktlieferanten und erschwert die Einforderung nachhaltiger Standards (Bode und Lortz 2011; Martinuzzi und Windsperger 2011). Gleichwohl können KMU aus ihren Besonderheiten auch Vorteile erwachsen. So können sie im Vergleich zu Großunternehmen einen direkteren und langfristigeren Kontakt zu ihren Lieferanten unterhalten, die häufig selbst KMU sind. In diesen Fällen sind oft ähnliche, teils informelle Strukturen vorhanden, wodurch sich Vertrauen, das Verständnis für- und der Umgang miteinander schneller ergeben können als bei Großunternehmen – die als sogenanntes fokales Unternehmen eine zentrale Stellung einnehmen und das Netzwerk von Lieferanten organisieren (MWEIMH 2015).

Die **Vorteile** eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements sind allgemeiner Natur und deckungsgleich mit den Gründen für CSR-Praktiken, die das eigene Unternehmen bzw. die eigenen Produktionsstandorte betreffen. In der Literatur finden sich hierzu folgende Aspekte (Lippman 1999; Meise et al. 2009; GIZ/BMZ 2015):

- ▶ Risikomanagement (mit Blick auf Reputations-, Liefer-, Prozess-, und Investitionsrisiken; BMU 2012)
- ▶ Als Bestandteil des Risikomanagements: Reputationsvorteile bzw. Abwendung von zivilgesellschaftlicher Kritik und damit verbundenen Legitimitätsproblemen (d. h. möglicher Wegfall der gesellschaftlichen „licence to operate“)
- ▶ Als Bestandteil des Risikomanagements: Prävention von Haftungsrisiken und behördlichen Kontrollen
- ▶ Vorteile für Innovationsprozesse
- ▶ Ressourceneinsparungen
- ▶ Bessere Beziehungen zu den Lieferanten
- ▶ Erschließung neuer Absatzmärkte

Der Austausch mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern aus den Fallstudien bestätigt die grundlegenden Aussagen aus der Literaturanalyse. Alle untersuchten Unternehmen sehen das nachhaltige Lieferkettenmanagement als eine langfristige und kontinuierliche Aufgabe an. Diese Erkenntnis helfe dabei, das Thema intern und extern richtig zu kommunizieren und anzugehen. Hierbei ergeben sich mehrere Facetten: Bei Weleda zahlen sich die auf Langfristigkeit und Vertrauen basierenden Partnerschaften mit den Lieferanten aus. Die großen Anstrengungen, die mit der Schaffung einer transparenten und an sozialen und ökologischen Standards ausgerichteten Lieferkette verbunden waren und sind, schlagen sich in einem sehr guten Risikomanagement und damit einem hohen Grad an

Liefersicherheit und deren langfristiger Aufrechterhaltung nieder (Wyciok 2015). Dass nachhaltiges Lieferkettmanagement kontinuierliches Engagement erfordert, zeigen die Erfahrungen von VAUDE. Die Balance zwischen Funktionalität, Preis und Nachhaltigkeit müsse immer wieder ausbalanciert werden (Delle 2015). Zudem seien einige Themen der Lieferkette komplex und daher nicht schnell und einfach zu lösen, z. B. existenzsichernde Löhne (VAUDE 2015m).

Ein weiterer zentraler Punkt, der die externe Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettmanagements betrifft, ist das Kooperationsgebot. Auch wenn im Projekt nicht alle Herausforderungen thematisiert bzw. Lösungen gefunden werden konnten, die Konzeptionierung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in der Lieferkette betreffen, lässt sich sagen, dass Unternehmen grundsätzlich immer prüfen sollten, wie sie gemeinsam mit anderen Unternehmen oder in Brancheninitiativen zusammenarbeiten können, um die Wirkung ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu erhöhen (siehe u. a. auch Knolle 2006). In vielen Branchen existieren bereits Initiativen. Neben der Verfügbarkeit von Lieferantendaten bieten viele Brancheninitiativen zusätzliche Serviceleistungen an, beispielsweise Trainings und Beratungen für teilnehmende Unternehmen und Lieferanten. Aus den Forschungsergebnissen lassen sich vier Kooperationsebenen ableiten.

Kooperation beginnt auf erster Ebene im Unternehmen. Ausschlaggebend für den Erfolg des nachhaltigen Lieferkettmanagements sind nach Angaben der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter die Unterstützung durch die Geschäftsleitung, die Einbettung in eine Unternehmensstrategie und die genaue Kenntnis der Prozesse in den betroffenen Unternehmensbereichen. Ebenso wichtig ist die Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensbereiche, u. a. Einkauf, Qualitätsmanagement und Produktentwicklung.

Die zweite Ebene betrifft die Kooperation mit Lieferanten. Aus Sicht der fünf Unternehmen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor beim nachhaltigen Lieferkettmanagement die Unterstützung, die Unternehmen Lieferanten gewähren, und die Bereitschaft der Zulieferer, in den Ausbau entsprechender Kapazitäten zu investieren. Dies ist vor allem dann gegeben, wenn das Unternehmen ein gemessen am Auftragsvolumen relevanter Kunde ist und bereits eine langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht. Um CSR-Maßnahmen bei Lieferanten durchzusetzen, ist außerdem zuträglich, wenn die Unternehmen beim internen Nachhaltigkeitsmanagement mit gutem Beispiel vorangehen. Die Aufteilung der entstehenden Kosten für Zertifizierungen zwischen Kunde und Lieferant kann die Einführung von Umwelt- und Sozialstandards bei Lieferanten erleichtern bzw. als Anreiz wirken.

Als dritte Ebene wurde die Teilnahme an Brancheninitiativen genannt, die sich auf einen gemeinsamen Standard zur Vermeidung negativer sozial-ökologischer Auswirkungen bei Lieferanten geeinigt haben. Aktive Mitarbeit, bspw. in themenspezifischen Brancheninitiativen, ist eine gute Möglichkeit für Unternehmen, um Erfahrungen und praxisnahe Hilfestellungen zu teilen und zu erhalten. Grundsätzlich ist der Kooperationsbedarf speziell bei KMU hoch, da sie allein über zu wenige Ressourcen verfügen, um Herausforderungen der Lieferkette anzugehen (Walther und Schenkel 2011).

KMU (im Vergleich zu Großunternehmen) müssen vor dem Hintergrund geringer finanzieller und personeller Ressourcen Kompetenzen verstärkt bündeln. Insbesondere wenn es um die Wahrung der Qualität bei Auditierungs- und Zertifizierungsmaßnahmen geht. Kooperationsfelder können u. a. gemeinsame Trainingseinheiten für Lieferanten bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte sein, die mit CSR in der Lieferkette betraut sind (Bode und Lortz 2011; Ciliberti et al. 2008). Darüber hinaus können KMU Ressourcen für soziale Projekte zusammenführen (Jamali et al. 2015) sowie Haftungsrisiken durch kooperative Versicherungsstrukturen senken (MWEIMH 2015).

Eine vierte Ebene umfasst die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, die oftmals über fundiertes Wissen über bestimmte Regionen oder Nachhaltigkeitsthemen und -risiken verfügen.

4.3 Trends beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement

Der Diskurs um das nachhaltige Lieferkettenmanagement ist im Vergleich zur CSR-Diskussion, die die Unternehmenspraxis in Bezug auf die eigenen Produktionsstandorte thematisiert, jung und entwickelt sich dynamisch; vorangetrieben u. a. durch politische Initiativen wie den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte und gesetzlich vorgegebene Anforderungen zur CSR-Berichterstattung im Rahmen der europäischen CSR-Richtlinie bzw. des Umsetzungsgesetzes in Deutschland. Dabei zeichnen sich einige Trends ab. An dieser Stelle werden zwei Trends genauer beschrieben, die für die Entwicklung des Leitfadens von Bedeutung waren, aber auch über das Projekt hinaus bei zukünftigen Forschungs- und Beratungstätigkeiten von Belang sein dürften.

4.3.1 Menschenrechte als Schwerpunktthema

Grundsätzlich wird von Unternehmen erwartet, dass sie beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement, analog zum Nachhaltigkeitsmanagement, welches die eigenen Standorte des Betriebes betrifft, ein breites Themenspektrum erfassen und selbst prüfen, welche Themen wesentlich sind. Die Ergebnisse des Forschungsvorhabens haben dies bestätigt. Der Austausch mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern sowie mit weiteren Expertinnen und Experten hat ergeben, dass Unternehmen insbesondere dem Thema *Menschenrechte* zunehmend mehr Bedeutung beimessen – sowohl als Einzelthema als auch in einem Nexus-Verständnis, bei dem die Verbindung von Umweltthemen (oder andere Themen) mit Menschenrechtsfragen herausgearbeitet bzw. betont wird. Letzteres ist u. a. im Bereich des Klimawandels der Fall, und wenn es um die Frage geht, wie der Klimawandel zu Menschenrechtsverletzungen beiträgt (Boom et al. 2016).

Diverse Standards und Rahmenwerke, die teilweise erst in den letzten Jahren entwickelt wurden, formulieren Anforderungen für Unternehmen, wie sie sich mit dem Thema *Menschenrechte* auseinandersetzen sollten. Zu nennen sind u. a. die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UN 2014), die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (OECD 2011) und der Global Compact der VN (UNCG 2013). Auf deutscher Ebene prägt der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte den Diskurs um menschenrechtliche Sorgfaltspflichten von Unternehmen, den die Bundesregierung am 21. Dezember 2016 beschlossen hat.

Die Analyse der wissenschaftlichen Literatur macht deutlich, dass im Kontext des nachhaltigen Lieferkettenmanagements grundsätzlich auch sämtliche Themen Berücksichtigung finden, die in Verbindung mit dem Nachhaltigkeitsmanagement im eigenen Unternehmen diskutiert werden – somit auch das Thema Menschenrechte.

Zugleich lassen sich thematische Schwerpunkte in der Forschung ausmachen: So ist die Themenauswahl stark von etablierten Standards bestimmt. Dementsprechend dominieren im ökologischen Bereich Ansätze wie die Ökobilanzierung (life-cycle assessment, LCA) und etablierte Umweltmanagementsysteme (Hagelaar und van der Vorst 2002; Seuring 2013; Pimenta und Ball 2015). Im sozialen Bereich dagegen stehen Arbeitsbedingungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz im Vordergrund (Yawar und Seuring 2015). Dies spiegelt sich insbesondere in Managementstandards wider, welche die ILO-Kernarbeitsnormen operationalisieren (u. a. SA8000 als auditierbarer Standard). Menschenrechte dagegen als vergleichsweise junges Thema werden bisher seltener thematisiert bzw. eher im Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen betrachtet; die Verknüpfung zwischen ökologischen und Menschenrechtsthemen erfolgt punktuell (etwa beim Standard Naturleder IVN, der Umweltbelastung mit Gesundheitsaspekten verzahnt).¹³

¹³ Auch Governance-Themen wie Korruption und Bestechung finden weniger Beachtung in der Lieferkettenmanagementliteratur, werden aber gesondert von Leitfäden adressiert (UNGC 2013).

Auch bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung verfestigt sich das Bild, dass Menschenrechte als Thema des nachhaltigen Lieferkettenmanagements zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Berichterstattung ist zwar, den Ergebnissen einer EY-Studie (2015) zufolge, noch nicht so ausgeprägt wie im Umweltbereich, aber sie rückt weiter in den Fokus der Öffentlichkeit (ebd.).

Die fünf Fallstudien-Unternehmen adressieren eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen des Lieferkettenmanagements. Zu den wesentlichen Themen(-bereichen) und adressierten Aspekten zählen im Umweltbereich u. a. Energie- und Wasserverbrauch. Bei den Produktionsbedingungen hingegen gehören die Verwendung von Konfliktmineralien und die Arbeitsbedingungen in der Herstellung zu den wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen. Eng damit verbunden sind Menschenrechte bzw. Verstöße gegen die Menschenrechte. Je nach Branche sind bestimmte Aspekte wesentlich. Im Kosmetikbereich (bei Weleda) sind Biodiversitätsfragen von großer Bedeutung, im Textilbereich ist es u. a. der Umgang mit giftigen Chemikalien. Nachhaltigkeitsthemen können innerhalb einer Branche bzw. eines Unternehmens je nach Lieferkettenstufe variieren. Für VAUDE hat die Analyse auf den jeweiligen Lieferkettenstufe folgende besonders relevante Themen bestimmt: auf Ebene der Produzenten (Tier 1) die Arbeitsbedingungen und der Schutz der Menschenrechte und auf Ebene der Materialhersteller (Tier 2) der Umweltschutz sowie das Schadstoffmanagement. Auch die Region, in der Lieferanten produzieren, ist bedeutender Einflussfaktor für die Bedeutung von Themen. Beispielsweise liegt hinsichtlich des Risikomanagements bei VAUDE ein besonderes Augenmerk auf Risikoländern, in denen besonders mit Verstößen gegen Arbeits- und Menschenrechte zu rechnen ist (VAUDE 2015g).

Ergänzende Informationen aus den Interviews mit Expertinnen und Experten deuten darauf hin, dass sich Großunternehmen dem Thema Menschenrechte auch deshalb verstärkt widmen, weil Gesetzgebungen in Ländern, in denen sie operieren, dies erfordern. Genannt wurde in den Gesprächen konkret der „Modern Slavery Act“ in Großbritannien.¹⁴ Gleichwohl erwarten auch die in das Projekt eingebundenen KMU, die oftmals der Wertschöpfungskette von Großunternehmen angehören, dass sie verstärkt direkt mit dem Thema Menschenrechte in Berührung kommen; vor allem aufgrund der zunehmenden Internationalisierung ihrer eigenen Lieferketten und aufgrund von Informationsanforderungen im Rahmen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements und der CSR-Berichterstattung von Großunternehmen.

4.3.2 Digitalisierung (und Industrie 4.0)

Der digitale Wandel prägt die Gesellschaft gegenwärtig am stärksten und vor allem die sogenannte „Industrie 4.0“ gilt als Möglichkeit, nachhaltige Entwicklung zu fördern. Gleichzeitig ist es keinesfalls gesichert, dass sich der digitale Wandel und die Industrie 4.0 nur positiv auf Umwelt und Nachhaltigkeit auswirken werden. Beispielsweise nennen Expertinnen und Experten als mögliche Risiken flexible Wertschöpfungsnetzwerke (anstelle linearer Wertschöpfungsketten), die das Schaffen von Transparenz entlang der Lieferkette erschweren könnten, sowie eine vereinfachte, günstige Produktion und die Individualisierung von Produkten, die Materialverschwendung und Rebound-Effekte nach sich ziehen könnten (Banthien und Bode 2016).

Auch wenn die Themen Digitalisierung und Industrie 4.0 aufgrund der Ausrichtung dieses Projekts nicht im Vordergrund standen, ergaben sich aus der Literaturanalyse und der Auswertung von CSR-Berichten doch Hinweise auf den Umgang mit der Digitalisierung im Kontext des nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Die Möglichkeiten, Produkte und Prozesse digital rückzuverfolgen, können zu

¹⁴ Mit dem britischen „Modern Slavery Act“ traten im Oktober 2015 neue Berichtspflichten in Kraft. Unternehmen (ab einem bestimmten Umsatz) müssen offenlegen, wie sie gegen Menschenhandel und Zwangsarbeit in ihrer Lieferkette vorgehen. Auch deutsche Firmen sind unter dem britischen „Modern Slavery Act“ dazu angehalten, zu berichten, wenn sie Geschäftstätigkeiten in Großbritannien nachgehen.

einer größeren Transparenz bezüglich der sozialen und ökologischen Auswirkungen der Herstellungsverfahren beitragen (Plattform Industrie 4.0 2014). Der digitale Fortschritt verbessert bereits bestehende Ansätze zur Rückverfolgbarkeit, insbesondere von Rohstoffen und Lebensmitteln, etwa im Rahmen von Fairtrade oder BIO-Zertifizierung, und treibt ihre Übertragung auf andere Ressourcen und Produkte voran (UNGC und BSR 2014).

Die Auswertung hat gezeigt, dass es bei den analysierten Unternehmen verschiedene Schwerpunktsetzungen bezüglich Digitalisierung und nachhaltigem Lieferkettenmanagement gibt. Zu betonen ist, dass sich aus der Gesamtmenge der analysierten Unternehmen (bzw. ihrer Nachhaltigkeitsberichte) lediglich Großunternehmen aus den Sektoren Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie sowie Textilindustrie zu diesem Thema äußern. Sie beziehen sich dabei hauptsächlich auf die Rückverfolgbarkeit von Produkten (Beiersdorf, McDonald's, Vaude, Warsteiner, Humana, Metro, Zentis, Hugo Boss) sowie von Dokumenten im Rahmen eines Managementsystems (Xella). Gewährleistet wird dies mithilfe von Barcodes, IT-Systemen sowie anderer maschineller Etikettierung (Warsteiner, McDonald's, Hugo Boss, Metro) oder Standards, die den Herkunftsnachweis zertifizieren (Beiersdorf, Vaude, Hugo Boss). Auch die enge Zusammenarbeit mit Lieferanten (Zentis) und Branchenpartnern (Metro) trägt nach Angaben der Unternehmen dazu bei, Produkte nachzuverfolgen. Aus den CSR-Berichten geht hervor, dass dies einerseits dem Kunden zugutekommen soll, damit dieser bei seiner Einkaufsentscheidung Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen kann. Andererseits unterstützt sie auch das Unternehmen dabei, z. B. Reklamationen schneller zu bearbeiten (Warsteiner), Managementprozesse transparent(-er) zu gestalten (Xella) oder branchenübergreifende Lösungen anzustoßen (Metro). Die Auswertung der CSR-Berichte von KMU hingegen zeigt, dass Digitalisierungsfragen im Rahmen der Berichterstattung faktisch nicht thematisiert werden – zumindest nicht öffentlich.

Insgesamt zeigen die Forschungsergebnisse, dass das Thema Digitalisierung im Kontext des nachhaltigen Lieferkettenmanagements zunehmend an Bedeutung gewinnt; speziell bei Großunternehmen gibt es bereits diverse Beispiele, wie die Digitalisierung zu mehr Transparenz in der Lieferkette (u. a. verbesserte Rückverfolgbarkeit von Rohstoffen) beitragen kann. Allerdings zeigt die Auswertung von CSR-Berichten kleinerer Unternehmen auch, dass Forschungs- und Beratungsbedarf existiert.

5 Politikempfehlungen zur Stärkung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

5.1 Hintergrund

Ziel der vorliegenden Politikempfehlungen ist es, Vorschläge zu unterbreiten, wie die Politik¹⁵ – gemeinsam mit Verbänden, Initiativen und der Zivilgesellschaft – Unternehmen (speziell KMU) weiter unterstützen kann, damit sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in der Lieferkette stärker nachkommen.

Die Empfehlungen basieren auf den Informationen, die die Forschungsnehmer im Rahmen der Leitfadenerstellung gesammelt haben. Insbesondere der Austausch mit Expertinnen und Experten im Rahmen von Interviews und Fachdialogen hat das Projektteam berücksichtigt.

Die Empfehlungen gliedern sich in vier Blöcke, die im Folgenden vorgestellt werden:

- ▶ **Politische Steuerung und Koordination**
- ▶ **Bereitstellung von Informationen**
- ▶ **Mögliche Forschungsschwerpunkte**
- ▶ **Sammlung von Einzelthemen**

5.2 Politische Steuerung und Koordination

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement stellt ein äußerst komplexes politisches Handlungsfeld dar. Es deckt ein breites Themenspektrum (Umwelt, Menschenrechte, Arbeitssicherheit usw.) ab, erfordert die Einbeziehung und Koordination einer Vielzahl staatlicher und nichtstaatlicher Akteure und gestaltet sich hinsichtlich der betrieblichen Umsetzung als anspruchsvoll. Entsprechend sollte die Politik sowohl die politische Steuerung weiter stärken als auch Begegnungen zwischen Akteuren organisieren und koordinieren.

Ausgangspunkt für Überlegungen zu Steuerungs- und Koordinierungsfragen ist, dass die in das Forschungsvorhaben eingebundenen Unternehmen wahrnehmen, dass eine Vielzahl von Ministerien das Thema Nachhaltiges Lieferkettenmanagement bearbeitet. Es falle ihnen schwer, den Überblick über Initiativen, Anforderungen und Ideen zu behalten, die politische Akteure in den Diskurs einbringen. Als Beispiel nannten sie die unterschiedlichen Ressortverantwortlichkeiten: Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) sei federführend für das Thema CSR, das Auswärtige Amt für den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte und das BMZ für das Bündnis für nachhaltige Textilien zuständig. Das habe zur Folge, dass die Erwartungshaltung der Bundesregierung schwerer greifbar sei, weil weniger gebündelt. Die Wahrnehmung der Unternehmen ist, dass die Erwartungen an sie teils sehr unterschiedlich und in der Summe sehr anspruchsvoll ausfallen würden.

Da das Forschungsvorhaben die institutionelle Struktur der Bundesregierung zum Thema CSR nicht im Detail analysiert hat, verzichtet das Dokument auf eine Empfehlung, welche Steuerungs- und Koordinierungsfragen wie adressieren sollten. Grundsätzlich plädiert das Projektteam im Sinne einer Politikkohärenz dafür, bestehende Institutionen wie das nationale CSR-Forum zu nutzen. Zugleich könnte eine noch intensivere und systematischere interministerielle Zusammenarbeit die Politikkohärenz weiter stärken.

¹⁵ Hier verstanden als BMU im Speziellen und die Bundesregierung im Allgemeinen.

5.2.1 Interministerielle Abstimmungen weiter stärken

Die Kohärenz der Initiativen¹⁶ zum Thema Nachhaltige Lieferkette sollte dadurch gestärkt werden, dass die Abstimmung zwischen den Ressorts verbessert wird.

Dafür sollten vorzugsweise Institutionen wie das nationale CSR-Forum und die interministerielle Steuerungsgruppe zum Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte genutzt werden. Konkret ergeben sich aus Sicht der Forschungsnehmer folgende Handlungsfelder für die Abstimmungen:

- ▶ Gemeinsame Diskussionen darüber führen, wie das Thema Nachhaltiges Lieferkettenmanagement branchenspezifisch vertieft adressiert werden kann bzw. sollte. Es sollten zum Beispiel Fokusbranchen hinsichtlich ihrer wesentlichen ökologischen und sozialen Auswirkungen herausgearbeitet werden.
- ▶ Gezielt Schnittstellen mit anderen (CSR-)Themen adressieren, wie die Digitalisierung und ihre Chancen, nachhaltige Produktion, Arbeitsschutzstandards, internationale (Entwicklungs-)Zusammenarbeit und Menschenrechte.
- ▶ Ressorts sollten sich noch stärker austauschen und abstimmen, um Redundanzen zu vermeiden (etwa in Form ähnlicher Informationsaktivitäten), Grundlagendokumente wie Leitfäden zentral/gemeinsam entwickeln und maßgeschneiderte Angebote (wie bspw. ein Helpdesk für umweltrelevante Fragestellung) möglicherweise ressortspezifisch(-er) anbieten. Zu prüfen wäre auch, inwieweit bei Grundlagendokumenten eine weiterfassende Abstimmung auf EU-Ebene oder ggf. mit internationalen Organisationen wie der OECD oder den VN möglich und sinnvoll wäre.

5.2.2 Multistakeholderprozess ausbauen

Neben der interministeriellen Abstimmung sollte die Politik auch den Austausch zum Thema Nachhaltiges Lieferkettenmanagement zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren weiter stärken. Die Initiierung eines übergreifenden Multistakeholderprozesses sollte geprüft werden. Dieser Prozess sollte im Sinne der Politikkohärenz idealerweise in das nationale CSR-Forum eingebettet werden, bspw. im Rahmen von branchenübergreifenden bzw. -spezifischen Arbeitsgruppen. Branchenschwerpunkte bieten sich vor allem dort an, wo bisher verhältnismäßig wenige Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette umgesetzt wurden/werden, weder auf Unternehmens- noch auf Verbandsebene.¹⁷

Schwerpunkte der Arbeitsgruppen könnten sein:

- ▶ **Einbindung der Zivilgesellschaft bei der Beschaffung von Daten bei der Wesentlichkeits- und Risikoanalyse. Darüber hinaus könnte eine Harmonisierung von Daten aus Behörden, NGOs und Unternehmen förderlich sein.**

Liegen die wesentlichen negativen Umweltauswirkungen eines Unternehmens in den Fertigungsstätten von Zulieferbetrieben, ist die Beschaffung von Daten zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsleistung in der Lieferkette ebenso herausfordernd wie die Einflussnahme auf die Verbesserung der Umwelt- und Nachhaltigkeitsleistung der Direkt- und Unterlieferanten. Die o. g. Managementanforderungen erfordern die Zusammenarbeit von Unternehmen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und Behörden – sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Gerade zivilgesellschaftliche Akteure sollten nicht nur als Treiber und kritische Begleiter auftreten (Grunwald und Kopfmüller 2006: 121ff.), sondern auch als Umsetzungshelfer eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements; speziell wenn es darum

¹⁶ Verstanden als weit gefasster Sammelbegriff, der u. a. Brancheninitiativen, Publikationen oder Veranstaltungen umfasst.

¹⁷ Inwieweit das Bündnis für nachhaltige Textilien auch auf andere Branchen übertragbar ist, ist nicht Gegenstand dieses Empfehlungsdokuments. Gleichwohl sollte geprüft werden, inwieweit zukünftige Arbeitsgruppen im CSR-Forum einzelne Elemente aufgreifen könnten.

geht, Daten zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten in vorgelagerten, internationalen Lieferkettenstufen zu generieren.

- ▶ **Diskussion mit Unternehmen und Unternehmensverbänden (auch branchenspezifisch) zu Unterstützungsleistungen durch die Politik (Informationsmaterialien, Förderung, Außenhandelspolitik usw.)¹⁸**

Unternehmen bzw. Unternehmensverbände sollten direkt in die Auswahl und Entwicklung von unternehmensbezogenen Maßnahmen und Materialien zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement einbezogen werden. Auf diese Weise können die Passgenauigkeit und der Praxisbezug sowie das Interesse an diesen und die Akzeptanz für diese Maßnahmen auf Unternehmensseite gestärkt werden.

- ▶ **Chancen der Digitalisierung für Rückverfolgbarkeit von Produkten, Dienstleistungen und deren ökologische und soziale Auswirkungen entlang der Lieferketten.**

Diskurse zu nachhaltigem Lieferkettenmanagement und zu Industrie 4.0 sowie Digitalisierung sollten stärker miteinander verschränkt und unter dem Leitmotiv einer Green Economy (aus Umweltperspektive) bzw. des nachhaltigen Wirtschaftens (aus ressortübergreifender Perspektive) zusammengeführt werden. Die Diskussionen auf der „Green Economy Conference 2016“, organisiert vom BMU und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), haben gezeigt, dass eine verbesserte Rückverfolgung von Rohstoffen eine größere Transparenz der Umwelt- und Nachhaltigkeitsauswirkungen schafft. Die Rohstoffwirtschaft spielt hier eine entscheidende Rolle.

5.2.3 Nachhaltige Produktion und nachhaltigen Konsum stärker institutionell verschränken

Das Ziel 12 der nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals, SDGs) – für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen – bringt zwei zentrale Themenfelder der unternehmensbezogenen Umweltpolitik zusammen. Um die Themenfelder in der Praxis zu verbinden, können nachhaltige Lieferketten ein wichtiges Scharnier sein: Sie sind einerseits eine Grundvoraussetzung für nachhaltigen Konsum und andererseits können nachhaltige Konsummuster ein wichtiger Treiber für die Gestaltung und Optimierung nachhaltiger Produktionsverfahren in den Lieferketten sein.

Das nachhaltige Lieferkettenmanagement stärker mit der Verwirklichung nachhaltiger Konsummuster zu verbinden ist eine akteursübergreifende Gestaltungsaufgabe. Das Anfang 2016 verabschiedete Nationale Programm für nachhaltigen Konsum im Allgemeinen und das vor kurzem eingerichtete Nationale Netzwerk Nachhaltiger Konsum im Speziellen könnten dafür genutzt werden, das Thema Nachhaltige Lieferketten auch aus einer Konsumperspektive stärker zu betrachten. Der Handel nimmt dabei eine wichtige Rolle als Bindeglied zwischen Konsumenten und Produzenten ein.

Inhaltliche Anknüpfungspunkte können u. a. die Themen Produktdesign (sowohl in der Benutzungs- als auch der Herstellungsphase), das sogenannte „2. Preisschild“ sowie – allgemeiner – der Konsument als Treiber für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement sein.

5.3 Bereitstellung von Informationen

Es existiert bereits eine Vielzahl von Informationsmaterialien und Unterstützungsleistungen zu diversen Themenfeldern des nachhaltigen Lieferkettenmanagements, die verschiedene Akteure erbracht/enbringen. Im Folgenden soll eine kurze Übersicht über einige Informations- und Beratungsleis-

¹⁸ Unabhängig davon sollte das Thema nachhaltiges Lieferkettenmanagement in Branchenverbänden und -initiativen weiter gestärkt werden.

tungen gegeben werden, die den Ausgangspunkt für die weiterführenden Überlegungen im Rahmen dieses Dokuments darstellen.¹⁹

Eine Reihe von Leitfäden führt in das Thema nachhaltiges Lieferkettenmanagement ein bzw. bietet Unternehmen einen prozessbasierten Ansatz zur Gestaltung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements (u. a. econsense 2017; UNCG und BSR 2014; als Resultat des vorliegenden Forschungsvorhabens: Weiss, Hajduk und Knopf 2017).²⁰ Daneben existieren Online-Angebote wie der *KMU-Kompass* (mit Selbstcheck für Unternehmen) von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und dem BMZ (wird derzeit überarbeitet). Neben Informationsmaterialien werden auch Coachings zu diversen Themen mit Bezug zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement angeboten (u. a. vom Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN) zu Menschenrechtsfragen oder Fragen rund um die Klimaberichterstattung). Im Themenfeld Umwelt steht momentan ganz konkret das Thema Klimaberichterstattung im Fokus, welches auch die Erfassung von relevanten Treibhausgasemissionsdaten in der Lieferkette behandelt. Beispielsweise sind Leitfäden und weiterführende Informationen zum Thema Klimaberichterstattung vorhanden; u. a. herausgegeben vom Deutschen Global Compact Netzwerk (Götz et al. 2017) und Wildlife Fund for Nature (WWF) Deutschland und CDP (Erhard et al. 2016).

5.3.1 Online-Wissensplattformen schaffen

Nur einige wenige Wissensplattformen befassen sich mit Detailfragen nachhaltigen Wirtschaftens. Abgesehen vom o. g. *Kompass Nachhaltigkeit – kleinere und mittlere Unternehmen* (GIZ 2017) der GIZ und BMZ, und der Website *Unternehmenswerte – CSR Made in Germany* (BMAS 2017) des BMAS gibt es derzeit keine von einem Bundesministerium betriebene bzw. unterstützte Wissensplattform zum Thema Nachhaltiges Wirtschaften. Neben der Bündelung von Informationen ist der Vorteil von Online-Wissensplattformen u. a., dass sie eingegrenzte (bspw. länderbezogene) Suchen ermöglichen und als Vernetzungsplattformen genutzt werden könnten. Die o. g. CSR-Website des BMAS etwa könnte zu einer solchen zentralen Plattform ausgebaut werden.

In den Niederlanden bildet beispielsweise eine Wissensplattform (MVO Nederland 2017), die auf Risikoanalyse fokussiert, neben einer Selbstprüfung für Unternehmen auch länder- und branchenbezogene Nachhaltigkeitsauswirkungen und -risiken ab. Sie wird vom Unternehmensnetzwerk MVO Nederland betrieben.

5.3.2 Wesentlichkeitsanalysen unterstützen

Die Interviews und Fachdialoge haben ergeben, dass die Unternehmen die politische Unterstützung bei der Ermittlung wesentlicher Nachhaltigkeitsauswirkungen und entsprechender Handlungsfelder zunehmend als wichtig ansehen. Die Wesentlichkeitsanalyse ist ein Meilenstein des nachhaltigen Lieferkettenmanagements und in der Praxis sehr anspruchsvoll, vor allem bei Lieferanten mit vielen Unterteilern aus verschiedenen Weltregionen und mit vielen Lieferkettenstufen.

Einen ersten kleinen Schritt in diese Richtung macht der *Umweltatlas Lieferketten* (Jungmichel, Schampel und Weiss 2017), den das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit fördert.

¹⁹ Die Übersicht ist keine umfassende Bestandsaufnahme vorhandener Angebote.

²⁰ Siehe Literaturverzeichnis für genaue Informationen zu den Publikationen.

Grundsätzlich ließen sich die Sektorreferenzdokumente, entstanden auf europäischer Ebene im Kontext des betrieblichen Umweltmanagementstandards EMAS, als Vorlage heranziehen.²¹ Sie werden in einem Multistakeholderprozess entwickelt und stellen Informationen zu wesentlichen Umweltauswirkungen sowie gute Umweltschutzpraktiken auch für die Lieferkette zur Verfügung. Aufgrund der Komplexität globaler Lieferketten und im Sinne größtmöglicher Legitimation und Akzeptanz sollte der Entstehungsprozess allen interessierten Akteuren offenstehen, Branchenvertreterinnen und -vertretern wie auch zivilgesellschaftlichen Akteuren. Eine Einbettung in bestehende Institutionen und Prozesse ist grundsätzlich anzustreben.

5.3.3 Beratungsangebote durch Industrie- und Handelskammern schaffen bzw. ausweiten

Es ist zu prüfen, wie Unternehmen zu grundlegenden Fragen der Gestaltung und Optimierung der nachhaltigen Lieferkette beraten werden können; ggf. unterstützt durch industrienahen Akteure wie die Industrie- und Handelskammern (IHK). Solche Beratungsangebote sollten auch ermöglichen, dass sich Unternehmen miteinander über Erfahrungen beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement austauschen. Wegen ihrer knappen Ressourcen sollten KMU und ihre Bedürfnisse schwerpunktmäßig berücksichtigt werden. Die Zusammenarbeit mit den IHKs hätte auch den Vorteil, dass sie Informationen und Beratungen regional anbieten könnten, vorausgesetzt die Akteure vor Ort verfügen über eine entsprechende Expertise. Hier könnte ein „train the trainer“-Ansatz vielversprechend sein, wie er derzeit in Nordrhein-Westfalen bei der Gründung regionaler CSR-Kompetenzzentren umgesetzt wird. Ob diese als Vorbild für andere Bundesländer dienen können, bleibt zu prüfen. Sind IHKs zugleich Projektträger eines Kompetenzzentrums und Registrierungsstelle für EMAS, sollten Synergiepotenziale untersucht werden.

5.3.4 Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen

Lieferketten unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten systematisch zu untersuchen stellt für Unternehmen oftmals aufgrund globaler Dimensionen eine neue Qualität des Nachhaltigkeitsmanagements dar. Um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden, sind Unternehmen sowie Akteure in deren Umfeld (Beratung etc.) und staatliche Stellen auf Wissensträger angewiesen.

Hier ergeben sich zwei Handlungsfelder: Zum einen die verstärkte Zusammenarbeit mit Universitäten, Hochschulen und weiteren Ausbildungsinstitutionen; beispielsweise könnte die Entwicklung von Lehrmaterialien gefördert bzw. unterstützt werden. Zum anderen die Zusammenarbeit mit bzw. Unterstützung von IHKs, beispielsweise bietet die IHK München bereits eine Weiterbildung zum *CSR Manager* an und dieses Angebot könnte gezielt erweitert werden. Auch hier bietet sich über die IHKs als EMAS-Registrierungsstelle ggf. eine Verschränkung mit dem Thema Umweltmanagement und speziell EMAS an.

5.3.5 Auslandsaktivitäten fördern

Diverse Akteure, die im Rahmen des Vorhabens befragt wurden, betonten die (mögliche) Rolle von Auslandshandelskammern, Botschaften oder der Germany Trade and Invest (Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH) als Institutionen im Ausland. Grundlegend sei es aus ihrer Sicht wichtig, wenn diese Institutionen CSR-Themen im Allgemeinen und das Thema Nachhaltiges Wirtschaften im Speziellen stärker in den Blick nähmen sowie als eine weiterführende Funktion das Beschwerdemanagement im Ausland erfüllten.

²¹ <http://susproc.jrc.ec.europa.eu/activities/emas/> (Zugriff : 17.12.2016).

Um Unternehmen kompetente Ansprechpartner für nachhaltige Lieferketten zur Seite zu stellen, wäre ein ziellandspezifischer „Werkzeugkasten“ zu bestimmten Themen des nachhaltigen Lieferkettenmanagement sinnvoll, der den außenwirtschaftlichen Akteuren der Bundesrepublik Deutschland zur Verfügung gestellt wird. Erfolgreiche Beispiele sind u. a. die Einführung von Umweltmanagementinstrumenten wie EMAS in Zuliefererbetrieben, die Abschätzung ökologischer und sozialer Risiken bestimmter Branchen und die Datenbeschaffung für ökologische und soziale Zustände sowie Auswirkungen der Wirtschaft im Zielland. Besondere Bedeutung könnte solch ein Werkzeugkasten in jenen Regionen haben, in denen negative ökologische und soziale Auswirkungen verstärkt auftreten.

5.4 Mögliche Forschungsschwerpunkte

5.4.1 Studie zur Rahmensetzung durch die Politik erstellen

Viele der im Rahmen des Forschungsvorhabens eingebundenen Unternehmen würden es begrüßen, besser über den Stand des politischen und gesellschaftlichen Diskurses und die Erwartungshaltungen bezüglich der Unternehmen informiert zu sein. Deshalb ist die Erstellung einer Studie zu erwägen, die den rechtlichen und politischen Rahmen erfasst und damit einen Beitrag zu mehr Politikkohärenz leistet. Sie könnte auf die Kerninhalte des sog. *Berliner CSR-Konsens*, der derzeit vom Nationalen CSR-Forum erarbeitet wird, aufsetzen und auf Basis der gesammelten Informationen (ggf. als Ländervergleichsstudie) Politikinstrumente vorschlagen, die bei Unternehmen ansetzen und ihre Ambitionen zur Gestaltung und Optimierung nachhaltiger Lieferketten unterstützen.

Ein weiterer Schwerpunkt könnte eine Bestandsaufnahme laufender Projekte und Studien auf nationaler Ebene, EU-Ebene und ggf. auch internationaler Ebene sein, die auf die Entwicklung von Handlungshilfen abzielen. Ein Bestandteil könnten die Informations- und Unterstützungsmaterialien sein, die das DGCN oder Verbände wie *econsense* erarbeitet haben. Zudem könnte evaluiert werden, welche dieser Ressourcen für deutsche Unternehmen hilfreich und wo Übersetzungen ins Deutsche möglich und sinnvoll sein könnten. Auf Basis dieser Vorarbeiten könnten zudem vorhandene Lücken identifiziert und geschlossen werden, indem auf die deutsche Situation angepasste Materialien entwickelt werden.

Zuletzt sollte die Studie sich auch intensiv mit dem Thema Digitalisierung befassen und der Frage, welche Chancen sich aus Sicht von Unternehmen, Staat und Konsumenten daraus ergeben.

5.4.2 Brancheninitiativen stärker in den Blick nehmen

Für diverse Branchen existieren bereits Initiativen, die es zum Ziel haben, Unternehmen bei der Gestaltung und Optimierung nachhaltiger Lieferketten zu unterstützen. Zu den Funktionen und Leistungsbereichen sowie zu den Potenzialen von Brancheninitiativen liegen bereits einige Publikationen vor (u. a. eine aktuelle Studie von Professor Dr. Martin Müller im Auftrag des BMAS).²² Weniger stark beleuchtet ist die Frage, inwieweit Brancheninitiativen auch explizit auf die Bedürfnisse von KMU eingehen (u. a. knappe finanzielle und personelle Ressourcen; begrenzte Einflussmöglichkeiten auf Lieferanten). Hier könnte die Forschung gezielt ansetzen und Wissenslücken schließen. Auf grundlegende Arbeiten aufbauend, sollte die Bundesregierung (bzw. ggf. einzelne Ressorts) diskutieren, welche Mindeststandards Brancheninitiativen erfüllen müssen/sollen, um eine Unterstützung durch die Politik zu erhalten. Querbezüge zur Empfehlung „Multistakeholderprozesse ausbauen“ sollten berücksichtigt werden.

²² Müller und Bessas 2017.

5.5 Sammlung von Einzelempfehlungen

- ▶ **Sorgfaltspflicht bzw. „Due Diligence“ weiter stärken:** Das Konzept der *Sorgfaltspflicht* bzw. Due Diligence steht derzeit stark im Fokus des Diskurses zu nachhaltigen Lieferketten (u. a. im Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte und im Kontext der Umsetzung der europäischen CSR-Richtlinie). Zahlreiche Ansätze und Methoden beschäftigen sich mit der Umsetzung der Sorgfaltspflicht,²³ allerdings besteht weiterhin Bedarf an Hinweisen oder Vorgaben zur konkreten Ausgestaltung des Konzepts (speziell auch mit Blick auf die Umweltdimension). Da Due-Diligence in den Leitprinzipien der VN einen Plan-Do-Check-Act-Ansatz darstellt, der auch Umweltmanagementsystemen zugrunde liegt, könnte eine stärkere Verknüpfung von Umweltmanagementsystemen und Sorgfaltspflicht sinnvoll sein.
- ▶ **Diskussion um unternehmerische „science-based targets“ stärken:** Die jüngsten Beschlüsse zum Klimaschutz sowie die Verabschiedung der Agenda 2030 (bzw. der SDGs) können auch eine gute Grundlage für unternehmerische Zielstellungen bilden, die im Einklang mit diesen Zielen stehen. Es existiert bereits eine Reihe von Initiativen, in denen die „science-based targets“ thematisiert werden. Exemplarisch sei hier auf die internationale „Science Based Targets-Initiative“ verwiesen, die vom Global Compact der VN, CDP, dem World Resources Institute und dem WWF unterstützt wird.²⁴ Stand Juli 2017 haben sich weltweit 289 Unternehmen zu Zielen verpflichtet, die in Einklang mit der Klimawissenschaft stehen. Über direkte Emissionen hinaus werden auch (unter bestimmten Bedingungen) Ziele für die Lieferkette (für Scope 3) gefordert. Es erscheint sinnvoll, Unternehmen darin zu bestärken, sich der Initiative anzuschließen bzw. hierzu Beratungsangebote zu machen.
- ▶ **Staatliche und unternehmerische Datenanforderungen weiter verbinden:** Auf die Verabschiedungen des Pariser Klimaabkommens, der Agenda 2030 und der SDGs folgt die Diskussion darüber, wie das Monitoring zu nationalen Zielen aussehen kann. Unter anderem stellt sich die Frage, wie auf nationalstaatlicher Ebene Fragen der globalen Verantwortung adressiert werden können. Gerade die Verlagerung von negativen Umweltauswirkungen stellt die Messung auf nationaler Ebene vor große Herausforderungen. Im Zuge der Debatte, wie Fortschritte beim Erreichen der SDGs gemessen werden könnten, ist ein zentraler Befund, dass noch in vielen Bereichen gute und vergleichbare Daten fehlen.²⁵ Hier ist eine Verzahnung zwischen Messansätzen sinnvoll. Forschungsstränge zum ökologischen Fußabdruck auf betrieblicher Ebene sollten stärker mit nationalen Datenerhebungsmethoden verzahnt werden. Das Sustainable Development Solutions Network Deutschland könnte eine Plattform für den Austausch sein. Der *Umweltatlas Lieferketten* (Jungmichel, Schampel und Weiss 2017), der gemeinsam von Sustain Consulting und adelphi im Rahmen der Exportinitiative Umwelttechnologien des BMU herausgegeben wurde, liefert einen Überblick über ökologische Verlagerungseffekte in das Ausland in verschiedenen deutschen Wirtschaftssektoren.
- ▶ **Politische Narrative zur Nachhaltigkeit in der Lieferkette aufnehmen:** Das nachhaltige Lieferkettenmanagement, das momentan stark auf Unternehmen als Zielgruppe und Akteure abzielt, sollte auch aus Konsumentenperspektive betrachtet werden. Hier wäre eine stärkere Verbindung zwischen den Themen Nachhaltiger Konsum und Nachhaltiges Wirtschaften sinnvoll (siehe Kp. 5.2.3). Politische Narrative bieten sich ggf. an, Diskurse zu sogenanntem „Guten Leben“ mit Gerechtigkeitsdiskursen zu verbinden (Stichworte: Das gute Leben global denken; intragenerationelle Gerechtigkeit). Darüber hinaus können auch gesellschaftliche Trends wie der Wunsch nach regi-

²³ Siehe z. B. auch die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (OECD 2011), der Global Compact der VN und zuletzt der „Responsible business conduct for institutional Investors: Key Considerations for Due Diligence under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises“ (OECD 2017).

²⁴ <http://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/> (Zugriff: 05.07.2017).

²⁵ <https://idw-online.de/de/news677844> (Zugriff:05.07.2017).

onalen Produkten (vor allem bei Lebensmitteln) und die gestiegenen Informationsbedürfnisse von Konsumenten zu Herkunft und Produktionsbedingungen aufgegriffen werden. Über die Diskurse zu gutem Leben ließen sich ggf. auch Brücken zum Konzept „Gute Arbeit weltweit“ schlagen, das vom BMAS und dem BMZ entwickelt wurde.²⁶

- ▶ **Planetare Grenzen als konzeptionellen und kommunikativen Handlungsrahmen nutzen:** Ferner könnte das Thema Nachhaltige Lieferkette stärker mit dem originär naturwissenschaftlichen Planetare-Grenzen-Konzept verbunden werden. Das Konzept basiert auf zwei Kernaussagen: 1) Das Erdsystem und seine verschiedenen Teilsysteme haben Grenzen, bei deren Überschreitung sich die Umweltbedingungen für Menschen massiv verschlechtern; und 2) die Menschheit überschreitet einige der Grenzen bereits oder steht (kurz) davor (Steffen et al. 2015). Hinzu kommt, dass das Planetare-Grenzen-Konzept die internationale und grenzüberschreitende Dimension von Umweltherausforderungen deutlich macht. Diverse Studien im Zusammenhang mit den Planetaren Grenzen haben in den letzten Jahren deutlich belegt, dass die Erfolge der Umweltpolitik in den Industrieländern teils nur darauf beruhen, dass Verlagerungseffekte ausgeblendet worden sind (z. B. Peters et al 2011; Hoff et al 2014). Es lassen sich demnach direkte Bezüge zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement herstellen: Insofern könnte das Planetare Grenzen-Konzept in Zukunft einen konzeptionellen und kommunikativen Handlungsrahmen für Umweltpolitik im Sinne nachhaltiger Lieferketten darstellen.²⁷
- ▶ **Rolle von Nachhaltigkeitsratingagenturen stärken:** Nachhaltigkeitsratingagenturen erfüllen eine wichtige Rolle als Treiber, die das Thema Nachhaltiges Lieferkettenmanagement in Unternehmen verankert können. Um diese Funktion zu fördern, sollte die Frage noch stärker in den Fokus rücken, wie Entscheidern in Unternehmen (in großen Unternehmen vor allem Chief Financial Officers) die positiven Auswirkungen nachhaltigen Handelns und die negativen Auswirkungen nichtnachhaltigen Handelns vergegenwärtigt werden können. Damit Ratingagenturen Nachhaltigkeitsinformationen von Unternehmen in Bewertungen und Ratings übersetzen können, sollte die europäische CSR-Richtlinie bei einer Überarbeitung die Anforderungen, die sich aus gesetzlichen Beschlüssen (auf internationaler Ebene beispielsweise über den Dodd-Franc-Act aus den Vereinigten Staaten von Amerika und dem Modern Slavery Act aus Großbritannien) ergeben, in ihre Berichterstattungspflichten aufnehmen. Daneben sollte die unternehmerische Berichterstattung stärker als bisher die negativen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die Umwelt und Betroffene in den Mittelpunkt rücken, da diese Risikoperspektive für Nachhaltigkeitsratingagenturen maßgeblich ist. Eine solche Perspektive findet sich auch zunehmend bei der Normung von Managementsystemen, etwa bei der ISO 14001 und bei EMAS. Hierfür könnten Forschungsvorhaben, die die Anliegen und Bedarfe von Nachhaltigkeitsratingagenturen berücksichtigen, einen sinnvollen Beitrag leisten. Die Schärfung der Risikobetrachtung könnte auch dazu beitragen, dass – mittelbar über eine robuste Bewertung von Nachhaltigkeitsratingagenturen – Unternehmen ihre wesentlichen Chancen und Risiken in Bezug auf Mensch und Umwelt in den Mittelpunkt der Berichterstattung rücken.

6 Praxiserfahrungen mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird das nachhaltige Lieferkettenmanagement nicht zuletzt durch die Diskussionen rund um die Umsetzung der sog. europäischen CSR-Richtlinie (2014/95/EU) in deutsches Recht verstärkt betrachtet. Die Transparenz-, Informations- und Sorg-

²⁶ https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/zukunftspapier-gute-arbeit-weltweit.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 14.12.2016).

²⁷ Weitere Überlegungen dazu finden sich in Keppner, Weiss und Kahlenborn 2017; siehe Literaturverzeichnis.

faltsanforderungen an Unternehmen sind mit Blick auf das nachhaltige Lieferkettenmanagement gestiegen. Daher hat das Forschungsvorhaben sich dem Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung ausführlich im Rahmen einer Bestandsaufnahme (die in diesem Kapitel zusammengefasst wird) und im Rahmen der Erstellung von Politikempfehlungen gewidmet.

Studien von EY (2015) sowie KPMG (2014, 2015) zur gegenwärtigen Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland zeigen, dass diese insbesondere unter den DAX30-Unternehmen weit verbreitet ist (93 Prozent berichten), diese Verbreitung jedoch bei Mid-Cap-DAX (MDAX)- und Small-Cap-DAX (SDAX)-Unternehmen abnimmt (46 Prozent bzw. 22 Prozent). Auch der Vergleich zwischen den DAX30-Unternehmen und den 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen (N100) ergibt, dass letztere mit 73 Prozent deutlich weniger bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsleistung berichten. Die Auswertung der GRI (Global Reporting Initiative) Sustainability Disclosure Database (für im Jahr 2015 in Deutschland veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichte) ergibt, dass in diesem Zeitraum 165 GRI-Nachhaltigkeitsberichte in Deutschland verfasst wurden. Hiervon entfielen 152 Berichte auf Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (davon 57 Prozent börsennotiert) und lediglich 13 Berichte auf Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten.

Die Analyse der GRI-Datenbank zeigt, dass bisher insbesondere große, börsennotierte Unternehmen zu CSR-Belangen berichten. In Bezug auf die inhaltlichen Anforderungen der europäischen CSR-Richtlinie werden einige Themen stärker aufgenommen als andere.²⁸ Zum Thema Korruption und Bestechung sowie zu Arbeitnehmerbelangen berichtet zum Beispiel die große Mehrheit der MDAX-Unternehmen (EY 2015). Zu Umweltthemen wird am ausführlichsten berichtet. Gut aufgestellt sind die Unternehmen aus dem MDAX-Segment der EY-Studie zufolge vor allem im Bereich der Berichterstattung über Risiken, Managementsysteme und Maßnahmen. Beim Thema Menschenrechte ist die Berichterstattung den Studienergebnissen zufolge noch nicht so ausgeprägt wie im Umweltbereich. EY stellt jedoch in Bezug auf das Thema fest, dass die Berichterstattung über diesbezügliche Auswirkungen stärker in den Fokus der Öffentlichkeit rückt (ebd.).

Die Tiefe der Berichterstattung variiert jedoch: Während knapp 80 Prozent der MDAX-Unternehmen eine Berichterstattung über Maßnahmen im Umwelt- und Ressourcenschutz vornehmen, benennen nur etwa die Hälfte dieser Unternehmen konkret messbare Ziele (EY 2015).

Die Auswertung der im Rahmen dieses Forschungsvorhabens untersuchten CSR-/Nachhaltigkeitsberichte von 40 Unternehmen hat ergeben, dass die Berichterstattung zum Stand der Nachhaltigkeit in der Lieferkette – einige Vorreiter-Unternehmen ausgenommen – noch große Lücken aufweist, sowohl bei Großunternehmen als auch bei KMU. Es werden weder Angaben zur Frage gemacht, welche Nachhaltigkeitsthemen in der Lieferkette relevant sind, noch zur Frage, welche Maßnahmen zur Gestaltung einer nachhaltigen Lieferkette umgesetzt werden. Hier scheint es große Nachholbedarfe zu geben. Ein vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e. V. erstelltes Ranking von Nachhaltigkeitsberichten (Hoffmann et al. 2016) bestätigt diese Befunde.

Zwar greift die Berichterstattungspflicht im Rahmen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes nur für bestimmte große Unternehmen. Dennoch ist zu erwarten, dass auch KMU perspektivisch zu nichtfinanziellen Themen berichten müssen, da große Unternehmen zunehmend Transparenz in ihrer Lieferkette fordern (Germanwatch 2015; Fifka 2014; Fifka 2015).

²⁸ Zum Zeitpunkt der in diesem Kapitel erstellten Bestandsaufnahme war die Richtlinie noch nicht in deutsches Recht umgesetzt. Daher erfolgte hier der Bezug zur Richtlinie 2014/95/EU. Ziel der Richtlinie ist es insbesondere, die Transparenz über ökologische und soziale Aspekte von Unternehmen in der EU zu erhöhen. Dabei geht es um Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen sowie die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Deutschland hat die Richtlinie in nationales Recht im Handelsgesetzbuch umgesetzt (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz). Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz gilt für die Lageberichterstattung ab dem Geschäftsjahr 2017.

7 Politikempfehlungen zur Stärkung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

7.1 Hintergrund

Die sog. CSR-Richtlinie (Richtlinie 2014/95/EU) wurde im Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen beschlossen. Sie erfordert die Aufnahme einer nichtfinanziellen Erklärung in den Lagebericht und musste von den Mitgliedstaaten der EU innerhalb von zwei Jahren in nationales Recht umgesetzt werden. Sie ist für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2016 beginnen, anzuwenden. In Deutschland erfolgte diese Umsetzung im Rahmen des vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) entworfenen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, das im März 2017 verabschiedet wurde.²⁹

Ziel der Richtlinie – und demzufolge des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes – ist es, die Transparenz ökologischer und sozialer Aspekte in Unternehmen der EU zu erhöhen. Dabei sollen insbesondere am Kapitalmarkt tätige Unternehmen künftig stärker über nichtfinanzielle Belange berichten. Diese Berichte enthalten Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen sowie Angaben zur Achtung der Menschenrechte und zur Korruptionsbekämpfung.

Bei der Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht bestanden Ausgestaltungsspielräume für die Mitgliedstaaten hinsichtlich des Anwendungsbereichs, des Inhalts und der Methodik der zu berichtenden nichtfinanziellen Belange, der anzuwendenden Rahmenwerke, der inhaltlichen Überprüfung von CSR-Angaben in der Berichterstattung und der Ausnahmeregelungen. Gemäß Art. 2 der CSR-Richtlinie hat die Europäische Kommission unverbindliche Leitlinien zur Methode der Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen erstellt, die die wichtigsten allgemeinen und branchenspezifischen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren beinhalten.

Die im CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz vorgesehenen Berichtspflichten unterstreichen die Relevanz der nichtfinanziellen Belange, nicht nur für die Unternehmen und ihre Anteilseigner, sondern auch für die Umwelt-, Sozial- und Menschenrechtsziele des deutschen Staates. Da die Berichtspflicht den Unternehmen weitgehende Ausgestaltungsspielräume bietet, sollte die Umweltpolitik weiterhin Maßnahmen ergreifen, um eine ambitionierte unternehmerische CSR-Berichterstattung über die gesetzlichen Mindestvorgaben hinaus und eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensabläufe zu fördern. In einigen freiwilligen Berichtstandards und Leitlinien – wie z. B. dem UNGC, den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der VN (United Nations Guiding Principles, UNGP), den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex des Rates für Nachhaltige Entwicklung (DNK), der ISO 26000, den G4-Leitlinien der GRI oder EMAS – ist die Integration nichtfinanzieller Belange in die Managementprozesse eines Unternehmens sowie ein hohes Niveau an Transparenz bereits vorgesehen. Länder wie Frankreich, Dänemark und Südafrika haben seit Längerem eine umfassende nichtfinanzielle Berichtspflicht für Unternehmen eingeführt.

Die Erarbeitung der Empfehlungen wurde unter der Leitfrage durchgeführt, wie eine CSR-Berichterstattungspflicht ausgestaltet sein muss, um einen effektiven Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften leisten zu können. Aus dieser Leitfrage ergeben sich weitere Fragen: Wer sollte berichten und zu welchem Inhalt? Wie können die Berichte zu nichtfinanziellen Informationen Vergleichbarkeit und Transparenz fördern? Wie kann sichergestellt werden, dass Unternehmen zu allen für sie wesentlichen Belangen berichten, insbesondere im Bereich Umwelt, aber auch zu Sozial- und Arbeitnehmerthemen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung?

²⁹ Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichtes war das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz noch nicht verabschiedet. Die Ausführungen beziehen sich daher auf den Stand Regierungsentwurf des BMJV.

Die folgenden Handlungsempfehlungen greifen diese Fragen auf und legen Änderungs- und Umsetzungsmöglichkeiten dar, die sich auf den Anwendungsbereich der CSR-Berichterstattungspflicht, die inhaltlichen Angaben, die Prüfung dieser Angaben und Sanktionsmechanismen beziehen.

7.2 Hinweise zu den Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung einer CSR-Berichterstattungspflicht

Die Ausgestaltung einer ambitionierten und effektiven nichtfinanziellen Berichtspflicht sollte schrittweise erfolgen. Wichtig sind die kontinuierliche Auswertung der (geplanten) politischen Umsetzung und eine entsprechende Weiterentwicklung. Ziel sollte es sein, dass Unternehmen in Zukunft so selbstverständlich und qualitativ hochwertig zu Umwelt- und Sozialbelangen berichten wie zu ihren finanziellen Kennzahlen. Bei der Ausgestaltung der nichtfinanziellen Berichtspflichten sollten Stakeholder aus allen Interessengruppen einen Beitrag leisten. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, Unternehmen frühzeitig auf Anforderungen der Berichtspflicht vorzubereiten und einzubinden, um möglichst viele Unternehmen und Organisationen schrittweise an eine optimale Berichterstattung heranführen zu können.

7.3 Kurzfristige Vorschläge

Kurzfristig sollten Unternehmen aller Größen bei der Berichterstattung unterstützt und auf eine ambitionierte nichtfinanzielle Berichterstattung vorbereitet werden. Es wird empfohlen:

Inhalt:

- ▶ ... Unternehmen unterstützende Informationen bereitzustellen, die die Erwartungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung konkretisieren. Darin und auch in den Leitlinien der Europäischen Kommission sollte auf bestehende Rahmenwerke wie GRI, EMAS oder DNK verwiesen werden.
- ▶ ... die im Regierungsentwurf des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes ausgelegte Wesentlichkeitsformel abzuändern (evtl. im Rahmen einer Anpassung der Definition im Deutschen Rechnungslegungsstandard, DRS, Nr. 20). Die wesentlichen Belange sollten sich sowohl an den Auswirkungen und Risiken der Geschäftstätigkeit orientieren als auch unabhängig davon an den von der Geschäftstätigkeit und den Geschäftsbeziehungen ausgehenden Risiken für Umwelt und Betroffene.
- ▶ ... basierend auf Leistungsindikatoren bestehender Rahmenwerke eine Gruppe von empfohlenen Leistungsindikatoren für jeden der fünf zu berichtenden Belange (Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung) in einem Stakeholderdialog zu erarbeiten. Später sollten abhängig von den Inhalten der europäischen Leitlinien auf nationaler Ebene Indikatorengruppen konkretisiert und evtl. in einem Anhang des DRS 20 aufgenommen werden (siehe auch unter „Mittelfristige Vorschläge“). Dabei sollten jedoch keine neuen Indikatoren geschaffen werden, da uneinheitliche Berichtsanforderungen auf EU-Ebene zu erhöhten Belastungen der Unternehmen führen können.

Prüfung:

- ▶ ... Unternehmen Informationen zu Rahmenwerken und Prüfstandards (z. B. GRI-G4; AS1000AS; EMAS) zur Verfügung zu stellen und sie zur inhaltlichen Prüfung des Berichts durch einen unabhängigen Dritten zu ermutigen.

Sanktionierung:

- ▶ ... Verstöße gegen die CSR-Berichtspflicht zu veröffentlichen.

7.4 Mittelfristige Vorschläge

Mittelfristig – z. B. im Rahmen einer Revision der Richtlinie 2014/95/EU bzw. des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes – wird zudem empfohlen:

Inhalt:

- ▶ ... „Due-Diligence-Prozesse“ in der CSR-Richtlinie anhand der OECD-Leitsätze und der VN-Leitprinzipien näher zu definieren, um Schritte zur Integration einer Sorgfaltspflicht in die Managementprozesse eines Unternehmens zu verdeutlichen.
- ▶ ... Unternehmen dazu zu verpflichten, über das Vorgehen zur Bestimmung ihrer wesentlichen Risiken in Bezug auf die CSR-Belange (Wesentlichkeitsanalyse) sowie einer Mindestanzahl von Leistungsindikatoren aus den schon erarbeiteten Gruppen von Leistungsindikatoren (siehe oben unter „Kurzfristige Vorschläge“) Bericht zu erstatten.
- ▶ ... große Unternehmen zu bestimmten verpflichtenden Indikatoren (z. B. Treibhausgasemissionen) berichten zu lassen.

Anwendungsbereich:

- ▶ ... eine schrittweise Ausweitung des Anwendungsbereichs einzuführen:
 1. Nicht nur Kapitalgesellschaften und Unternehmen „von öffentlichem Interesse“ berichten, sondern auch Nichtkapitalgesellschaften, die unter das Publizitätsgesetz fallen.
 2. Den Anwendungsbereich auf alle Unternehmen ausweiten, die mindestens 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (im Jahresschnitt) haben und eine Bilanzsumme von 20.000.000 EUR (bzw. 40.000.000 EUR Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag) – unabhängig davon, ob das jeweilige Unternehmen börsennotiert ist.
 3. Den Anwendungsbereich auf alle Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausweiten:
 - Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitenden, die von öffentlichem Interesse sind, berichten zur Wesentlichkeitsanalyse sowie zu ausgewählten, für sie wesentlichen Belangen bzw. zur Einbindung von Stakeholdern.
 - Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitenden, die nicht von öffentlichem Interesse sind, berichten ausschließlich zur Wesentlichkeitsanalyse.
- ▶ ... zu evaluieren, wie stark die betroffenen Unternehmen (und andere Akteure) durch die oben aufgeführten Schritte belastet sind.

Prüfung

- ▶ ... eine inhaltliche Prüfpflicht durch einen unabhängigen Dritten einzuführen.
- ▶ ... eine Auswahl anerkannter Standards vorzugeben, die zur Prüfung der nichtfinanziellen Erklärungen genutzt werden können.
- ▶ ... folgende Prüfumfänge schrittweise und in Abstimmung mit den Erweiterungen im Anwendungsbereich einzuführen:
 1. Große Unternehmen lassen den gesamten Bericht von einem unabhängigen Dritten prüfen.
 2. Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitenden, die von öffentlichem Interesse sind, lassen ihren gesamten Bericht von einem unabhängigen Dritten prüfen.
 3. Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitenden, die nicht von öffentlichem Interesse sind, lassen lediglich ihre Wesentlichkeitsanalyse und ausgewählte wesentliche Inhalte von einem unabhängigen Dritten prüfen.
- ▶ ... eine Stakeholdereinbindung vorzusehen: Es sollte neben den wesentlichen Belangen und der Wesentlichkeitsanalyse auch geprüft werden, ob die Interessen der Stakeholder in den Berichtsteil der Wesentlichkeitsanalyse aufgenommen wurden.

- ▶ ... eine internationale Norm zur Prüfung nichtfinanzieller Informationen zu entwickeln und Anforderungen an die Fachkunde für Prüfer festzulegen.

Sanktionierung

- ▶ ... öffentliche Leistungen an die Erfüllung der CSR-Berichtspflicht zu knüpfen.
- ▶ ... Bußgelder auch im Falle von falschen oder verkürzten Informationen zu verhängen.
- ▶ ... Privat- und Verbandsklagerechte bei Verstößen gegen die CSR-Berichtspflicht einzuführen.

7.5 Langfristige Vorschläge

Langfristig – über den Rahmen einer ersten Revision der Richtlinie 2014/95/EU bzw. des CSR-Umsetzungsgesetzes hinaus – sollten weitere Unternehmen vergleichbare und geprüfte Informationen zu nichtfinanziellen Belangen offenlegen müssen. Dabei wird empfohlen:

Inhalt:

- ▶ ... branchenspezifische Leistungsindikatoren in Stakeholderdialogen zu erarbeiten und festzulegen.

Anwendungsbereich:

- ▶ ... je nach festgestellter Belastung kleinere Unternehmen evtl. aufzufordern, neben der Wesentlichkeitsanalyse auch inhaltlich über ausgewählte wesentliche Belange und Stakeholder-einbindung zu berichten.

Prüfung:

- ▶ ... nichtfinanzielle Berichte anhand einer internationalen Norm prüfen zu lassen.
- ▶ ... Weiterbildungs- oder Akkreditierungsprogramme für nichtfinanzielle Prüfer einzuführen.
- ▶ ... die Stakeholdereinbindung zu erweitern: Es wird nicht nur geprüft, ob die Interessen der Stakeholder in den Bericht im Bereich der Wesentlichkeitsanalyse aufgenommen wurden, sondern auch, wie Stakeholder berücksichtigt wurden.

Die konkrete Gestaltung vieler dieser Änderungen sollte nicht nur im deutschen Kontext, sondern in europaweiten Stakeholderdialogen erarbeitet werden, um möglichst viele Interessen zu berücksichtigen und Wettbewerbsgleichheit für die Unternehmen anzustreben. Eine Überprüfung des Belastungsgrades für die verschiedenen Gruppen von Unternehmen sollte in regelmäßigen Abständen stattfinden, um die tatsächliche Wirksamkeit des aktuellen Ansatzes zu evaluieren und ihn ggf. anzupassen. Während ambitionierte Ziele anzustreben sind, sollte den Unternehmen stets genug Zeit gewährt werden, um sich auf Änderungen bzw. Ausweitungen der Pflichten vorzubereiten. Stakeholder (inkl. Staat und Unternehmen) sollten auch überprüfen, ob Unternehmen weiterhin genug Entscheidungsspielraum haben, um eigene CSR-Ansätze entwickeln zu können. Außerdem sollte regelmäßig evaluiert werden, ob bestehende Rahmenwerke ausreichende Hilfestellung bzw. Anleitung für die Berichterstattung bieten oder ob eine Ergänzung bzw. Klarstellung auf deutscher oder europäischer Ebene notwendig ist.

8 Anhang

8.1 Anhang 1: Analysekriterien zur Auswertung der CSR-Berichte

Analysekriterien	Spezifizierung
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Grundlegende Informationen zum Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Name ▶ Berichtsjahr ▶ Branche ▶ Größe ▶ Börsennotierung ▶ Sektor nach NACE ▶ Direkter Konsumentenbezug (ja/nein; business-to-consumer; business-to-business) ▶ Länder/Regionen, in den Wertschöpfung in der Lieferkette stattfindet
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Managementansatz 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verankerung im Unternehmen (auf Vorstandsebene) ▶ Darstellung der Verantwortlichkeiten ▶ Zusammenarbeit mit NGOs oder anderen externen Akteuren ▶ Mission Statement ▶ Bezug zu Industrie 4.0/Digitalisierung
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse der Ausgangslage & Definition von Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Risikobewertung ▶ Verantwortungs- und Einflussbereich ▶ Strategischer Ansatz für langfristige Partnerschaften
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interne Organisationsstrukturen ▶ Vorgehen bei Lieferantenauswahl ▶ Standards ▶ Capacity-Building-Maßnahmen ▶ Anreizsysteme (intern(/für Lieferanten)) ▶ Training der Einkaufsabteilung intern ▶ Maßnahmen bei Verletzung des Standards ▶ Nutzung von EcoVadis (oder anderen Bewertungssystemen/-plattformen)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Messung und Berichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durchführung von Audits ▶ Etablierung von Beschwerdekämen ▶ Nutzung von Indikatoren

8.2 Anhang 2: Liste der ausgewerteten CSR-Berichte (AP1)

Alle ausgewerteten Berichte beziehen sich auf die Berichtsjahre 2014 oder 2015.

Nr.	Unternehmen	Rechtsform	Größe	Branche	Bericht nach Global Reporting Initiative
1	Adidas	AG	Groß	Herstellung von Textilien & Kleidung	Ja
2	BASF	SE	Groß	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Ja
3	Bayer-Schering	AG	Groß	Herstellung pharmazeutischer Erzeugnisse	Ja
4	Beiersdorf	AG	Groß	Herstellung von Körperpflege-mitteln	Ja
5	Bilfinger-Berger	SE	Groß	Baugewerbe	Ja
6	BSH Hausgeräte	GmbH	Groß	Herstellung von Haushaltsge-räten	Ja
7	Continental	AG	Groß	Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftwagen	Ja
8	Deutsche Post DHL	AG	Groß	Post-, Kurier-und Express-dienste	Ja
9	Fraport	AG	Groß	Erbringung von Dienstleis-tungen für den Verkehr	Ja
10	Gerry Weber	AG	Groß	Herstellung von Textilien & Kleidung	Nein
11	Heidelberg Cement	AG	Groß	Herstellung von Baumateria-lien	Ja
12	Hugo Boss	AG	Groß	Herstellung von Textilien & Kleidung	Ja
13	Infineon Technologies	AG	Groß	Herstellung von Datenverar-beitungsgeräten und elekt-ronischen Erzeugnissen	Ja
14	JBS (BRA)	AG	Groß	Fleischverarbeitung	Ja
15	Marks & Spencer (UK)	AG	Groß	Einzelhandel	Ja
16	McDonalds Deutschland	Inc.	Groß	Gastronomie	Ja
17	Merck	KGaA	Groß	Herstellung von pharmazeu-tischen und chemischen Er-zeugnissen	Ja
18	Metro	AG	Groß	Großhandel	Ja
19	Patagonia (US)	Private Benefit	Groß	Herstellung von Textilien & Kleidung	Ja
20	Puma	AG	Groß	Herstellung von Textilien & Bekleidung	Ja

Nr.	Unternehmen	Rechtsform	Größe	Branche	Bericht nach Global Reporting Initiative
21	RWE	AG	Groß	Energieversorgung	Ja
22	Tchibo	GmbH	Groß	Einzelhandel	Ja
23	Vaude	GmbH & Co. KG	Groß	Herstellung von Textilien & Kleidung	Ja
24	Voith	AG	Groß	Maschinenbau	Ja
25	Volkswagen	AG	Groß	Herstellung von Kraftwagen	Ja
26	Warsteiner	KG	Groß	Getränkeherstellung	Ja
27	Wincor Nixdorf	AG	Groß	Informationsdienstleistungen	Ja
28	Xella International	GmbH	Groß	Herstellung von Baumaterialien	Ja
29	Zentis	GmbH & Co. KG	Groß	Nahrungsmittelherstellung	Ja
30	BRAX Leineweber	GmbH & Co. KG	KMU	Herstellung von Textilien & Kleidung	Ja
31	FairPhone (NL)	GmbH	KMU	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten	Ja
32	HUMANA Kleidersammlung	GmbH	KMU	Einzelhandel	Ja
33	Märkisches Landbrot	GmbH	KMU	Nahrungsmittelherstellung	Ja
34	Mattes & Ammann	GmbH & Co. KG	KMU	Herstellung von Textilien & Kleidung	Nein
35	Memo AG	AG	KMU	Einzelhandel	Nein
36	Neumarkter Lammsbräu	KG	KMU	Getränkeherstellung	Nein
37	Studiosus Reisen	GmbH	KMU	Reisebüros und Reiseveranstalter	Ja
38	Topstar	GmbH	KMU	Herstellung von Büromöbeln	Nein
39	Tries GmbH & Co. KG	GmbH & Co. KG	KMU	Maschinenbau	Ja
40	Ulrich Walter Lebensbaum	GmbH	KMU	Lebensmittel- & Getränkeherstellung	Ja

8.3 Anhang 3: Übersicht über Unternehmen aus den Fallstudien

Im Rahmen des Vorhabens wurden fünf Fallstudien erstellt, um die praktischen Ansätze des nachhaltigen Lieferkettenmanagements vertieft zu analysieren. Sie dienen als interne Datenquelle für die Erstellung des Leitfadens und wurden zudem bei der Entwicklung von Politikempfehlungen herangezogen. Folgende Unternehmen wurden ausgewählt:

- ▶ AfB – Arbeit für Menschen mit Behinderungen (IT-Branche)
- ▶ Bischof + Klein (Verpackungshersteller)
- ▶ Migros (Einzelhandel)
- ▶ VAUDE (Bekleidung)
- ▶ Weleda (Naturkosmetik und Arzneimittel)

Mit Migros und Bischof + Klein wurde vereinbart, dass die Fallstudien nicht als Einzeldokument im Rahmen des vorliegenden Berichts veröffentlicht wird.

8.3.1 AfB – Arbeit für Menschen mit Behinderungen) gGmbH

AfB und die IT-Branche

Die deutsche Branche von Information-, Technologie- und Telekommunikationsunternehmen (IKT) beschäftigt zurzeit etwa eine Million Menschen, darunter Informationstechnik (IT)-Dienstleister, Software- und Hardwareentwickler und Verkäufer von Consumer Electronics. Damit ist sie der zweitgrößte industrielle Arbeitgeber Deutschlands (Bitkom 2016a). Der Branchenumsatz betrug im Jahr 2015 rund 158 Milliarden Euro (Bitkom 2016b).

In dieser Landschaft ist AfB – ein gemeinnütziges IT-Unternehmen – die erste Organisation ihrer Art in Europa, das seit 2004 gebrauchte, ausgemusterte IT-Hardware von großen Firmen und öffentlichen Organisationen abnimmt, zertifizierte Datenlöschungen vornimmt, die Geräte aufbereitet und danach weiter vertreibt. Verkauft werden die Produkte an Endkunden in Ladengeschäften und im Online-Shop (AfB 2016b) sowie an Großhändler. Im Jahr 2015 wurden so über 270.000 Altgeräte von AfB bearbeitet. Geräte, die sich nicht zur Wiedervermarktung eignen, werden von AfB zerlegt und zu zertifizierten Recyclingbetrieben gebracht (ebd.). AfB betreibt Ladengeschäfte in neun deutschen Städten und darüber hinaus in Wien (AfB Österreich), in Annecy und Grenoble in Frankreich (AfB France) sowie eine Stiftung in Urdorf in der Schweiz (AfB Schweiz; AfB 2016c).

Das Geschäftsmodell von AfB ist nachhaltig ausgerichtet, wodurch Aspekte der Nachhaltigkeit in alle strategischen Entscheidungen des Unternehmens mit einbezogen werden (AfB 2015). Deutlich wird diese Ausrichtung beispielsweise anhand der Einrichtung von barrierefreien Arbeitsplätzen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einem Anteil von 50 Prozent an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderung. Dadurch wird eine integrative Arbeitsumgebung ermöglicht und gefördert. Das Unternehmen hat sich langfristig vorgenommen, 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderung einzustellen (AfB 2016d). Die ökologische Säule der Nachhaltigkeit wird über das Kerngeschäft des Unternehmens abgedeckt: die Wiederverwendung und -verwertung von IT-Hardware. Durch die längere Nutzung der in den Geräten enthaltenen Rohstoffe und der Gewährleistung ihrer Rückgewinnung am Ende der Nutzungsdauer leistet AfB einen messbaren Beitrag zum Umweltschutz (Kraemer 2016).

Für sein Engagement hat das Unternehmen bereits mehrere Auszeichnungen erhalten. Unter anderem wurde AfB 2012 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis und 2014 mit dem Inklusionspreis Baden-Württemberg sowie dem Innovationspreis der deutschen Wirtschaft ausgezeichnet. 2014 bekam AfB für seine „beispielhafte Initiative um eine nachhaltige Entwicklung“ auch Berlins Green Buddy Award (AfB 2016a).

Lieferkette: Struktur und CSR-Themen

AfB nimmt mit seinem Geschäftsmodell eine besondere Stellung in der Wertschöpfungskette ein. Da das Kerngeschäft in der Abnahme, der Aufbereitung und dem Weiterverkauf von gebrauchter IT-Hardware besteht, erweitert das Geschäftsmodell des Unternehmens die gängige IT-Wertschöpfungskette um ein weiteres Glied nach dem Erstnutzer. Der Endverbraucher – bezogen auf Firmen und öffentliche Einrichtungen – ist somit der Hauptlieferant von AfB und die Kunden des Un-

ternehmens sind wiederum Privatpersonen, Vereine, Schulen oder der Großhandel. Nebenlieferanten von AfB sind Firmen, die IT-Ersatzteile oder Bürobedarf und -mobiliar sowie die Ausstattung der Shops anbieten (Kraemer 2016). AfB hat unterschiedliche Strategien für die Auswahl bzw. Bewertung von Haupt- und Nebenlieferanten entwickelt, um deren Nachhaltigkeit zu prüfen bzw. zu fördern (siehe interne Umsetzung).

AfB bezieht seine Nebenprodukte und Dienstleistungen von rund 30 direkten Zulieferern (Tier 1). Für den Auswahlprozess der Lieferanten wurde ein eigenes System für und mit der Beschaffungsabteilung von AfB entwickelt (siehe unten), um zu gewährleisten, dass die Produkte möglichst ambitionierten Nachhaltigkeitsanforderungen gerecht werden (Kraemer 2016).

Die gebrauchten IT-Geräte stammen von ca. 1.000 Großkonzernen und öffentlichen Einrichtungen, meist aus den Regionen um die jeweiligen Standorte herum (Kraemer 2016). AfB bietet jedoch auch in den benachbarten Ländern (d. h. Niederlande, Italien, Slowenien, Kroatien, Ungarn, der Tschechei, der Slowakei) eine Abholung der Geräte und eine zertifizierte Datenvernichtung an (AfB 2016e). Diese Firmen sind demnach direkte Zulieferer (Tier 1) von AfB. Mit den indirekten Lieferanten und Herstellern der Geräte bzw. der Geräteteile (Tier 2 und Tier 3) baut AfB weitreichende Kontakte auf. Immer mehr Hersteller sehen einen Wert in der zweiten Nutzungsphase und Gewinnung von Ersatzteilen bzw. Rohstoffen (Büchle 2016, Kraemer 2017). AfB versucht damit, auch die nachhaltige Herstellung der Geräte für eine erleichterte Weiter- und Wiederverwertung durch konkrete Angebote (z. B. für IT-Hersteller) zu fördern, insbesondere bei den direkten Lieferanten (den Nutzern) und wenn möglich in der vorgelagerten Lieferkette (Büchle 2016; Kraemer 2016). Bisher beschränkt AfB seine Auswahl der Hardware-Lieferanten nicht auf besonders nachhaltige Firmen oder grenzt keine kritische Branchen aus (wie die Waffen- oder Atomstromindustrie), denn das Unternehmen möchte jeder Firma die Möglichkeit geben, ihre Hardware möglichst nachhaltig zu entsorgen. AfB steuert dabei die Wirkungsgestaltung begrenzt ggf. die Kommunikation bei kritischen Unternehmen. (Kraemer 2016; AfB 2015).

Am anderen Ende der Wertschöpfungskette stehen die Kunden, die die bearbeiteten bzw. reparierten Geräte von AfB kaufen. AfB verkauft den Hauptanteil seiner Ware an Privatpersonen, die die Computer für ihren persönlichen Gebrauch nutzen. Die restlichen Geräte gehen an Großhändler zum Wiederverkauf bzw. zur Verwertung (Kraemer 2016). Bei diesen Großkunden hat AfB 2015 begonnen, Audits einzuführen, um einen möglichst nachhaltigen Endgebrauch und eine umweltfreundliche Entsorgung der Geräte zu gewährleisten (siehe unten).

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement des Unternehmens

Interne Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Da Nachhaltigkeit fest im Unternehmenskonzept von AfB verankert ist, wird sie auch als Kriterium bei Ein- und Verkaufsentscheidungen integriert. Dabei spielt das CR-Team von AfB eine große Rolle, vor allem in der Entwicklung von Nachhaltigkeitskriterien und praktischen Werkzeugen zur Auswahl von Kunden und Lieferanten (Büchle 2016; Kraemer 2016). Die CR-Abteilung von AfB ist der Geschäftsführung direkt unterstellt und berät die Geschäftsführer bei strategischen Entscheidungen (AfB 2015). In Bezug auf das nachhaltige Lieferkettenmanagement hat das Team und die Geschäftsführung mithilfe von SWOT-Analysen sowie Stakeholderdialogen versucht festzustellen, welche nachhaltigkeitsbezogenen Chancen und Risiken für das Unternehmen bestehen (ebd.).

Basierend auf diesen Chancen und Risiken identifizierte das CR-Team wichtige Nachhaltigkeitsthemen und entwickelte eine passende Strategie, die auch im Rahmen der begrenzten Ressourcen von AfB umsetzbar wäre. Dabei arbeitete das CR-Team eng mit der Einkaufsabteilung zusammen, um praktische Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen (Kraemer 2016). Die Vorarbeit und Vorrecherche fand in der CR-Abteilung statt, wobei stets auf Win-Win-Lösungen gesetzt wurde, die auch einen Mehrwert für die jeweiligen Fachabteilungen bieten. Durch diesen Prozess ist ein Indikatorenmodell für die Auswahl von nachhaltigem Bürobedarf entstanden (siehe unten). Obwohl AfB keine besonderen Nachhaltigkeitsschulungen für Mitarbeiter anbietet, dient die

Verwendung dieses Tools und die dadurch zunehmende Beschaffung von nachhaltigem Bürobedarf auch dazu, das Bewusstsein der Einkaufsmitarbeiter im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen zu stärken (Kraemer 2016). Das Tool bietet eine Art „training on the job“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wird aktuell mit anderen Organisationen weiterentwickelt, um die Einkaufsabteilungen langfristig dazu zu befähigen, nachhaltige Einkaufsentscheidungen schnell zu treffen.

Bei der aktuellen Einführung der Auditierung von Großkunden arbeitet die CR-Abteilung eng mit der Großhandelsabteilung zusammen. Dabei wurde festgestellt, dass ein solches Audit auch sehr gut zur Grundlage für Prozessoptimierung und Kundenentwicklung dient. Somit können beide Abteilungen ihre Ziele durch die Auditierung erreichen und etwaige Synergieeffekte ausnutzen mit einem Lerneffekt für beide Seiten (Kraemer 2016). Zielkonflikte zwischen der CR-Abteilung und anderen Abteilungen sind jedoch manchmal unvermeidbar, insbesondere wenn die ökologisch nachhaltigere Variante eines Büroproduktes oder eines Ersatzteiles (z. B. Computermäuse von NagerIT) sehr viel teurer ist als die Alternativprodukte. In solchen Fällen versuchen die CR-Abteilung und die Fachabteilungen Kompromisse zu finden, z. B. indem das Unternehmen zum Teil auf Siegel verzichtet und hauptsächlich auf Regionalität achtet (ebd.).

AfB hat sich zum DNK verpflichtet und veröffentlicht jährlich eine Entsprechenserklärung seit auf seiner Website. Die Erklärung erfüllt auch die Voraussetzung eines Berichts nach der GRI. Außerdem hat AfB die Charta der Vielfalt und den B.A.U.M.-Ehrenkodex unterzeichnet (AfB 2015). Im wirtschaftlichen bzw. Qualitätsbereich wird AfB regelmäßig von Externen auditiert. Das unabhängige Beratungshaus Phineo gAG hat eine externe Kontrolle der Geschäftstätigkeit durchgeführt; im Bereich Qualitätsmanagement wird die Firma auch regelmäßig vom TÜV Süd zur Zertifizierung nach ISO 9001 kontrolliert. Auch der Prozess der Datenvernichtung des Unternehmens wird nach Dekra zertifiziert und regelmäßig geprüft (ebd.).

Externe Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

AfB fokussiert sich aktuell auf zwei Stellen der Lieferkette: den Einkauf von Dienstleistungen Bürobedarf und Verbrauchsartikel sowie den Verbleib der verkauften Endprodukte bei Großhandelskunden.

Das oben erwähnte Tool für den Einkauf von Büroprodukten und Verbrauchsartikeln bewertet hauptsächlich Nachhaltigkeitssiegel, da diese als schnelle Indikatoren für Nachhaltigkeit die Einkaufsentscheidung positiv beeinflussen. Die Siegel wurden dabei gerant, die von der CR-Abteilung im Vorfeld recherchiert und nach Wirkung und Relevanz eingeordnet worden waren. Falls die Produkte keine Siegel hatten, entwickelte das CR-Team Indikatoren für Produktkategorien, z. B. Nachhaltigkeitszertifizierung und Regionalität. Die Indikatoren ermöglichen dem Einkauf zeitnah und mit geringen Kosten bzw. Aufwand festzulegen, ob ein Produkt gewissen Nachhaltigkeitsstandards entspricht (Kraemer 2016). Das Tool hilft in erster Linie bei der Auswahl von Produkten, woraus sich eine Auswahl der entsprechenden Lieferunternehmen ableitet. Es besteht jedoch die Möglichkeit das Tool dahingehend zu ergänzen, dass auch Nachhaltigkeitskriterien von Zulieferunternehmen erfasst und gerant werden, wie beispielsweise Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitszertifizierungen oder Regionalität. So könnten auch Bündelungseffekte, ergo Einsparpotenziale, genutzt werden. Dies führte bereits im Bereich Verbrauchsartikel zu messbarer Reduktion von Material und damit einer Kosteneinsparung (AfB 2015).

Seit der Einführung des Tools beachten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einkaufsabteilung bei der Auswahl von Bürobedarf nicht nur Preis und Qualität, sondern auch Nachhaltigkeitsaspekte. Bei seiner Entwicklung wurde besonders darauf geachtet, dass es praktisch und einfach zu nutzen ist und dass es die Arbeit der Einkaufsabteilung nicht komplizierter macht. Da es diese Kriterien erfüllt, wurde das Tool schnell von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Einkaufs akzeptiert und in den Alltag integriert und wird stetig weiterentwickelt (Kraemer 2016).

Bei der Auswahl der Direktlieferanten von gebrauchten IT-Geräten hat AfB vorerst keine Nachhaltigkeitskriterien eingeführt. In der IT-Branche sei Nachhaltigkeit noch nicht angekommen und die Direktlieferanten (Nutzer der Hardware) könnten keinen direkten Druck auf die IT-Hersteller ausüben, so

Kraemer. Es ist jedoch ein zukünftiges Ziel von AfB mit ihren Hauptzulieferern der Hardware und den jeweiligen Herstellern in Dialog zu treten.

Die CR-Abteilung hingegen – dem Geschäftsmodell des Unternehmens geschuldet – hat die nachgelagerte Wertschöpfungskette als eine Stelle identifiziert, wo das Unternehmen die größte Einflussmöglichkeit hat, um Nachhaltigkeit zu fördern. Sie spricht in diesem Zusammenhang von „Wertschöpfungsmanagement“ statt „Lieferkettenmanagement“ und betont dabei, dass auch die nachgelagerte Wertschöpfungskette für jedes Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit in die Betrachtung mit einbezogen werden sollte (ebd.).

Um den Ansatzpunkt für ihr nachhaltiges Wertschöpfungskettenmanagement zu finden, führte das CR-Team im ersten Schritt eine Risikoanalyse durch. Das Ergebnis der Analyse zeigte, dass das größte Risiko in der nachgelagerten Kette im Verbleib der Hardware bzw. der Einzelteile liegt. AfB wollte demnach vermeiden, dass IT-Hardware in Drittländer exportiert wird, wo sie ohne Berücksichtigung von Umwelt- oder Sozialstandards langfristig entsorgt werden würde.

Gerade bei der Ware, die an Großhändler verkauft wird (20 Prozent), besteht das Risiko, dass die von AfB verkauften Gebrauchtgeräte nach Afrika oder Asien exportiert und unter umwelt- und gesundheitsschädlichen Umständen weiterverarbeitet werden. Die Geräte, die an Privatpersonen verkauft werden (80 Prozent), bleiben laut eigener Recherche höchstwahrscheinlich innerhalb der Europäischen Union und werden daher unter sozial- und umweltgerechten Umständen entsorgt (Kraemer 2016). AfB hat das Ziel, Exporte der verkauften Geräte außerhalb der EU zu vermeiden, außer wenn sichergestellt werden kann, dass die Ware sinnvoll eingesetzt oder entsorgt wird (ebd.).

Um eine nachhaltige Weiterverwertung der Produkte durch die Großkunden sicherzustellen bzw. zu fördern, hat AfB letztes Jahr einen Großhandelskodex entwickelt. Dieser Kodex umfasst globale Standards, wie den UN Global Compact, und beschreibt die Anforderungen von AfB an seine Großhändler im Bereich Nachhaltigkeit. Um den Kodex zu entwickeln, erstellte die CR-Abteilung Fallanalysen von allen 32 Großkunden und untersuchte, wie diese Organisationen mit der Ware umgehen. AfB beschränkte sich daraufhin im ersten Schritt auf die zehn wichtigsten Großkunden, die zusammen 80 Prozent aller Verkäufe an Großunternehmen umfassen. Zusammen mit der Großhandelsabteilung traten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der CR-Abteilung mit den Geschäftsführern dieser Großkunden in Kontakt, um gemeinsam sinnvolle und realistische Anforderungen an die Umsetzung von Nachhaltigkeit im jeweiligen Betrieb zu formulieren und eine geschäftsschädigende Wirkung für den Kunden zu vermeiden. Diese Gespräche halfen bei der Formulierung des Kodizes und bei der Entwicklung einer Vorgehensweise bei der Auditierung (ebd.).

Nach seiner Ausformulierung wurde der AfB-Großhandelskodex an alle Großkunden weitergegeben. Wenn ein Unternehmen als Neuabnehmer bei AfB gelistet werden möchte, muss es eine Selbstauskunft mit Angaben auch zu Nachhaltigkeitsmaßnahmen ausfüllen. Bestandskunden reichen diese Selbstauskünfte bei den jährlichen Vertragsgesprächen ein. Dabei wird u. a. nach Managementprozessen sowie möglichen Nachhaltigkeitsiegeln oder zertifizierten Managementsystemen gefragt (Kraemer 2016). AfB drängt auch darauf, dass der Großkunde sich mittels des Kodizes auf die Einhaltung der Menschenrechte verpflichtet (AfB 2015).

Um die Einhaltung des Kodizes bzw. den Wahrheitsgehalt der Selbstauskünfte bei den Großkunden zu überprüfen, führte AfB auch Audits bei den Kunden ein. Die Audits werden immer im Voraus angekündigt, damit an besagtem Termin auch die relevanten Ansprechpartner anzutreffen sind und dem Kunden signalisiert wird, dass AfB eine auf Vertrauen basierte Geschäftsbeziehung etablieren möchte (Büchle 2016). Der Ablauf der Auditierung beginnt mit einem kurzen Gespräch zur allgemeinen Zusammenarbeit von AfB und dem Kunden, gefolgt von einem Rundgang durch den Betrieb, bei dem an relevanten Stationen gehalten wird. Bei diesen Stationen stellen die AfB-Mitarbeiter den Kunden Fragen zum genauen Vorgang. Der Fokus der Fragen liegt dabei auf Umwelt- und Sozialaspekten. Diese werden durch Gespräche mit Mitarbeitern vor Ort indirekt eruiert. Statt zum Beispiel zu fragen, wie

viel die Mitarbeiter verdienen, spricht AfB mit den Mitarbeitern und verschafft sich durch den Rundgang einen Gesamtüberblick der Arbeitsbedingungen (ebd.).

Aktuell befindet sich die Einführung der Auditierung von AfB-Kunden noch in der Anfangsphase und beschränkt sich zunächst auf einige Großkunden. Langfristig hat das Unternehmen jedoch geplant, stückweise auch die kleineren Kunden zu überprüfen. Die ersten Audits dienen hauptsächlich dazu, den Auditierungsprozess auszutesten und herauszufinden, ob in Kooperation mit dem jeweiligen Kunden die gemeinsame Nachhaltigkeit in Zukunft gesteigert werden kann (Kraemer 2016). Dabei lernt auch AfB einiges darüber, wie sie ihre eigenen Prozesse nachhaltiger gestalten können, zum Beispiel bzgl. der Menge oder Veränderung des Verpackungsmaterials (ebd.).

Die Audits werden von der CR-Abteilung sowie der Großhandelsabteilung durchgeführt, um sie mit dem Verkaufsgespräch zu verbinden. Langfristig sollen die Verkäufer die Audits selbst mit gelegentlicher Unterstützung der CR-Abteilung durchführen. Dadurch werden Personalressourcen und -kosten eingespart. AfB hat schon bei den ersten Audits Synergien zum Verkaufsgespräch festgestellt. Während des Audits kamen die AfB-Großhandelsverkäufer in engen Kontakt mit den Kunden und deren Bedürfnisse; dadurch könnten auch weitere Verkaufsmöglichkeiten zum beidseitigen Vorteil identifiziert werden (Kraemer 2016).

Im Fall eines Verstoßes versucht AfB in den Dialog mit dem Kunden zu gehen, um eine sinnvolle Lösung für beide Seiten zu finden (Büchle 2016; Kraemer 2016). Die Auditierung zielt auch darauf ab, dass AfB und seine Kunden „langfristig miteinander wachsen können“ (Kraemer 2016). Deshalb war es AfB auch wichtig, die Anforderungen im Verhaltenskodex möglichst realistisch zu formulieren. Nichtsdestotrotz wurden die Standards so ambitioniert wie möglich angesetzt, und wenn ein Kunde nach mehrmaligen Unterstützungsversuchen seitens AfB diese nicht erfüllen kann, wird die Geschäftsbeziehung durch AfB beendet. Bisher traf dies lediglich auf einen Kunden zu, der noch vor dem Abbruch der Geschäftsbeziehung auditiert wird (Büchle 2016).

Neben dem Großhandelskodex und der Auditierung kann AfB auch noch durch die Vermarktungspreise seiner Produkte Einfluss auf den Endverbrauch ausüben. Das Unternehmen hat Mindestpreise für die Wiedervermarktung von Produkten festgelegt, um dadurch zu vermeiden, dass Geräte bloß zur Zerlegung gekauft werden. AfB verkauft zum Beispiel einen TFT-Bildschirm niemals für unter sieben Euro, es sei denn der Abnehmer ist ein Entsorgungsfachbetrieb. Recherchen der CR-Abteilung zeigten, dass ein Preis von sieben Euro ungefähr die Grenze bildet, unter der die Bildschirme als Schrott gekauft werden könnten. Anhand dieses Beispiels wurde dem Unternehmen bewusst, dass das Festlegen von einheitlichen Prozessen im Verkauf wichtig ist (Kraemer 2016).

Neben seinem eigenen Engagement versucht AfB auch durch die Mitgliedschaft im digitalen Verband Bitkom CR-Maßnahmen in der IT-Branche zu stärken (ebd.). Über diese Mitgliedschaft wurde AfB als Experte in Fachgruppen des BMU und des UBA eingeladen (AfB 2015). 2015 fanden auch ein Stakeholderdialog und ein Peer Review der DNK-Entsprechung statt (Kraemer 2016). Das Ziel von AfB ist es zudem, weiterhin wichtige interne und externe Stakeholder in einen Dialog einzubinden, um Nachhaltigkeit sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu fördern (ebd.).

Erfolge und Hemmnisse der Umsetzung

Da das Kerngeschäft von AfB bereits auf sozialer und zum Teil ökologischer Nachhaltigkeit basiert, war die Akzeptanz der Geschäftsführung für eine Ausweitung von Nachhaltigkeitsaspekten über die Grenzen des Unternehmens hinaus schnell vorhanden. Außerdem verfügt AfB über eine eigene CR-Abteilung, die wichtige Zuarbeiten für die Erarbeitung und die Umsetzung von Maßnahmen zur Einführung eines nachhaltigen Liefer- bzw. Wertschöpfungskettenmanagements erledigt. Durch seine systematische Herangehensweise konnte das Unternehmen effizient die Stellen der Lieferkette identifizieren, an denen es mit seinen begrenzten Ressourcen den größtmöglichen Einfluss ausüben könnte: der Einkauf von Büromaterialien und die nachgelagerte Wertschöpfungskette (die Großhändler). Diese Bereitschaft, die Lieferkette auch aus anderer Sicht – nämlich von hinten – zu betrachten, hat AfB

einen guten Anhaltspunkt für den Beginn seiner Arbeit in der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette gebracht.

Das Tool, das für die nachhaltige Lieferantenauswahl entwickelt wurde, entstand unter Vorarbeit der CR-Abteilung, wurde jedoch von der Einkaufsabteilung entscheidend mit ausgearbeitet. Darauf konnte am Ende auch die hohe Akzeptanz zum Großteil zurückgeführt werden. Daneben überzeugte die pragmatische und praxistaugliche Anwendbarkeit des Tools.

Hinsichtlich der nachhaltigen Ausrichtung der nachgelagerten Wertschöpfungskette konnte AfB durch eine gezielte Auswahl von Risikokunden und mit wenigen Ressourcen auch erfolgreich einen Auditierungsprozess entwickeln, um ausgewählte Nachhaltigkeitsaspekte bei den größten Kunden zu prüfen. Hier hat sich die Bereitschaft von AfB bewährt, auf die Kunden zuerst einzugehen und neue Erkenntnisse aus den ersten Audits in die Entwicklung des Auditierungsprozesses einfließen zu lassen. Das Unternehmen hat dadurch zusätzlich einen wirtschaftlichen Ausgleich erzielt – die Verkäufer haben bemerkt, dass Audits gleichzeitig als Grundlage für Verkaufsgespräche dienen können (Kraemer 2016).

Die systematische und pragmatische Herangehensweise der CR-Abteilung von AfB ermöglichte eine gezielte und effiziente Steigerung bzw. Prüfung der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Diese Herangehensweise hat auch die Akzeptanz der Nachhaltigkeitsthemen in den anderen Fachabteilungen gestärkt, da sie durch die Nachhaltigkeitsmaßnahmen nur sehr geringe Mehrarbeit leisten müssen (Einkauf) bzw. zusätzliche Vorteile daraus gewonnen haben (Verkauf).

Nichtsdestotrotz existieren bei AfB einige Hemmnisse bei der Umsetzung bzw. der möglichen Erweiterung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Lieferkette. Ein Hindernis in der Beschaffung bilden die teilweise massiv höheren Preise für nachhaltigere Varianten von Produkten. Zudem kosten die Audits zusätzliche Ressourcen (Kraemer 2016). Außerdem befindet sich der Auditierungsprozess bei AfB noch im Anfangsstadium – die Wirksamkeit und der Nutzen der Audits muss im weiteren Verlauf geprüft werden und sich bewähren.

Insbesondere bei der geplanten Erweiterung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements auf die Hauptlieferanten (Großunternehmen und öffentliche Einrichtungen, die gebrauchte Hardware bereitstellen) und deren Vorlieferanten (IT-Hersteller) steht AfB vor einigen Herausforderungen. Die IT-Lieferkette ist sehr komplex und daher schwer zu überprüfen. In der Branche wurde bis jetzt wenig auf Nachhaltigkeit geachtet (Kraemer 2016). Siegel, auf die Unternehmen zurückgreifen könnten, um eine nachhaltige Herstellung von IT-Produkten zu gewährleisten, sind aus mangelnder Nachfrage kaum vorhanden (ebd.). Auch in Branchenverbänden sieht AfB wenige Möglichkeiten für ein kleines Unternehmen, am Ende der Lieferkette Einfluss auszuüben. Eine Möglichkeit, den Kreislauf jemals annähernd ganz zu schließen, sieht das Unternehmen nicht, da ihre Lieferanten – die Großkonzerne – bisher kein großes Interesse bekunden, gebrauchte Geräte zu kaufen. Für AfB endet der Kreislauf im fachgerechten Recycling und in der Möglichkeit, gebrauchte Geräte auch für Privatpersonen anbieten zu können (Büchle 2016).

AfB plant dennoch, zukünftig auch bei den Hauptlieferanten in seiner vorgelagerten Lieferkette Nachhaltigkeit zu fördern, obwohl die Herausforderungen in der IT-Branche noch erheblich sind. Zuerst will das Unternehmen sich jedoch auf die Einführung der Kundenaudits konzentrieren, da die Auditierung noch angepasst bzw. auf weitere Kunden ausgeweitet werden soll.

Fazit

Als ein „Social Business“ (AfB 2015: 3) ist AfB schon seit seiner Gründung mit Nachhaltigkeitsthemen vertraut. Diese Themen werden auf höchster geschäftlicher Ebene als wichtig angesehen und fließen in die strategischen Entscheidungen des Unternehmens ein.

Das Besondere an AfB ist sein Ansatzpunkt, Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette zu fördern und zu prüfen. Der Fokus des Unternehmens liegt auf der Förderung und Überprüfung von CSR- und Nach-

haltigkeitsmaßnahmen in der nachgelagerten Wertschöpfungskette. Das Unternehmen auditiert demnach nicht seine Lieferanten, sondern seine Großkunden, um eine möglichst nachhaltige Weiterverwendung oder Entsorgung ihrer Geräte zu sichern. Neben der nachgelagerten Wertschöpfungskette achtet AfB auch auf den Bezug von nachhaltigem Verbrauchsmaterial im eigenen Büro. Das Unternehmen hat dafür erfolgreich ein eigenes Indikatoren-Tool entwickelt, um im Einkauf eine schnelle Auswahl von nachhaltigen Produkten zu ermöglichen. Die gute Zusammenarbeit zwischen der CR-Abteilung und den Fachabteilungen (Einkauf und Großhandel) sowie zwischen AfB und seinen Kunden war ein ausschlaggebender Faktor für die erfolgreiche Umstellung des Einkaufs bzw. für eine zunehmende Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien im Verkauf. Hier haben Kompromissbereitschaft sowie die Suche nach Win-Win-Lösungen eine wichtige Rolle gespielt.

AfB setzt sich als Vorreiter-Unternehmen seiner Branche ambitionierte und zugleich realistische Ziele für die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette. Damit bietet AfB ein breites Spektrum an Beispielen von inhaltlichen wie organisatorischen Vorgehensweisen bei der Umsetzung von CSR in der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette, die teilweise auch branchenunabhängig übertragbar sind.

8.3.2 VAUDE

Die Outdoorbranche und Vaude

Die europäische Outdoorbranche realisierte 2014 einen Umsatz von 10,2 Milliarden Euro, wobei Deutschland (26 Prozent), Großbritannien und Irland (13 Prozent) sowie Frankreich (12 Prozent) zu den größten Absatzmärkten gehören, und erzielte – gemessen an Großhandelspreisen – etwa 52 Prozent des Umsatzes mit Bekleidung, etwa 27 Prozent mit Schuhen und etwa sechs Prozent mit Taschen und Rucksäcken (EOG 2015).

Das 1974 gegründete Unternehmen VAUDE aus Tettwang-Obereisenbach entwickelt, produziert und vertreibt Funktionsbekleidung, Rucksäcke und Taschen, Schlafsäcke, Zelte, Schuhe und Campingzubehör. Seit seiner Gründung ist VAUDE kontinuierlich in Familienbesitz und wird derzeit von Antje von Dewitz geleitet. Das Unternehmen hat es sich zum Ziel gesetzt, „bis 2015 Europas nachhaltigster Outdoor-Ausrüster“ zu werden (VAUDE 2015a). Für sein bisheriges Engagement ist VAUDE 2015 u. a. mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Deutschlands nachhaltigste Marken“ ausgezeichnet worden (Nachhaltigkeitspreis 2016).

Lieferkette: Struktur und CSR-Themen

VAUDE hat 2014 etwas mehr als drei Millionen Produkte hergestellt (VAUDE 2015a). Fünf Prozent davon entfielen auf die Produktionsstätte in Obereisenbach (ebd.), etwa weitere 25 Prozent wurden von VAUDE Vietnam hergestellt (VAUDE 2015b).³⁰ Die restliche Produktion verteilt sich auf 61 unabhängige Lieferanten, die überwiegend in Asien beheimatet sind (VAUDE 2015b); knapp die Hälfte aller Produzenten haben ihren Sitz in China (ebd.). Neben den Produzenten bzw. Konfektionären, also den direkten Zulieferern (Tier 1), berücksichtigt VAUDE innerhalb der Lieferkette auch die Materialhersteller, die von den Produzenten beauftragt werden, also vorgelagerte Zulieferer (Tier 2). Allerdings hat das Unternehmen etwa 150 Materialhersteller nominiert, von denen die Produzenten ihre Materialien beziehen sollten (ebd.). Die Materialhersteller sind v. a. in Asien ansässig, insbesondere in Taiwan, China und Südkorea (ebd.). Greifen die Produzenten nicht auf nominierte Materialhersteller zurück, sind sie vertraglich dazu verpflichtet, bei ihren Materialzulieferern die Einhaltung der VAUDE-Qualitätskriterien und -Schadstoffgrenzen zu gewährleisten. Die Ebene der Rohstoffproduzenten (3)

³⁰ VAUDE Vietnam gehört nicht zur VAUDE Sport GmbH, sondern wurde 2008 vom früheren VAUDE-Geschäftsführer Albrecht von Dewitz als unabhängiges Unternehmen gegründet (VAUDE 2015a).

wird momentan nicht berücksichtigt, allerdings informiert sich VAUDE bei kritischen Stoffen über deren Herkunft, etwa anhand des GOTS-Zertifikats für Baumwolle oder des RDS-Zertifikats für Daune (Delle 2015).

Die Beziehung zu den Zulieferern, die selbst häufig KMU sind, sind langfristiger und partnerschaftlicher Natur; die Zulieferer arbeiten dabei eng mit VAUDE zusammen, um eine nachhaltige Produktion zu erreichen (ebd.). Die anfallenden Themen fasst das Unternehmen unter den Oberbegriffen „Produkt“, „Umwelt“ und „Menschen“ zusammen. Für die Lieferkette sind auf Produzenten-Ebene (Tier 1) die Arbeitsbedingungen und Schutz der Menschenrechte und auf Materialhersteller-Ebene (Tier 2) der Umweltschutz sowie das Schadstoffmanagement besonders relevant (Patzwall 2015).

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement des Unternehmens

Interne Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Das Nachhaltigkeitsmanagement bei VAUDE erfolgt durch ein interdisziplinäres CSR-Team, das aus Vertreterinnen und Vertretern aus neun Abteilungen besteht: Geschäftsleitung, Umweltmanagement, Qualitätsmanagement, Unternehmensentwicklung, Materialentwicklung, Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb, Kommunikation (VAUDE 2015c). Das Team trifft sich alle 14 Tage für zwei Stunden, um nachhaltigkeitsrelevante Fragestellungen, auch das Lieferkettenmanagement betreffend, zu diskutieren und Projekte zu koordinieren. Es gibt eine eigene CSR-Stabsstelle der Geschäftsleitung, die mit einer CSR-Managerin besetzt ist; sie moderiert und vermittelt im CSR-Team (VAUDE 2015c). Diese Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements soll dafür sorgen, dass CSR-Themen vollständig und in kontinuierlicher Auseinandersetzung holistisch integriert und nicht nur als add-on wahrgenommen werden. Dabei führen die unterschiedlichen Perspektiven der Fachexperten auf das Thema *Nachhaltigkeit* sowie auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele auch zu Konflikten. Diese werden – wie alle anderen Zielkonflikte im Unternehmen auch – unter Zuhilfenahme verschiedener Vorgaben und Instrumente diskutiert, die als Leitlinien für die Entscheidungsfindung fungieren (ebd.). Dazu gehören unternehmenseigene Policies bzw. Selbstverpflichtungen (etwa die „VAUDE Material Policy“ über erwünschte und unerwünschte Materialien und Technologien), allgemeine Unternehmensziele, in denen bereits Nachhaltigkeitsaspekte integriert sind, die Budgetplanung und das Ziel-Monitoring anhand der Vorgaben im Controlling und Reporting (ebd.). Wenn auf diese Weise keine Einigkeit über ein Thema hergestellt werden kann, wird es auf Wiedervorlage gesetzt oder vorerst abgelehnt.

Standards spielen eine wichtige Rolle in dem nachhaltigen Lieferkettenmanagement von VAUDE. Der erste externe für die Lieferkette relevante Standard, den das Unternehmen einführte, war bluesign. Dieser Standard soll Umwelteinwirkungen durch Schadstoffe entlang der gesamten textilen Lieferkette reduzieren und somit Mensch und Natur schützen (bluesign 2016). Als erste Outdoormarke begleitet VAUDE den Standard seit seiner Entstehung 2000 und wendet ihn seit 2007 an. Über die Jahre hat das Unternehmen viel Feedback zum Standard und dessen praktische Anwendung an den Standardhalter rückgemeldet. Insbesondere in den Anfangsjahren prägte eine starke konstruktive Zusammenarbeit zwischen Standardhalter und Standardanwendern die Weiterentwicklung des Standards. Man hat sich für bluesign entschieden, da es damals wie heute keine adäquate Alternative gab bzw. gibt (ebd.). bluesign gelte auch heute als „Goldstandard“ in der Branche (Delle 2015).

Während bluesign v. a. den Umgang mit Schadstoffen (und damit auch die gesundheitsrelevanten Arbeitsbedingungen in der Produktion) sowie die Ressourceneffizienz bezüglich (Ab-)Wasser, Energie und Materialien betrifft, zielt die Mitgliedschaft bei der Fair Wear Foundation (FWF) auf soziale Aspekte in der Produktion ab. VAUDE ist seit 2010 FWF-Mitglied und hat sich seitdem selbst dazu verpflichtet, den „FWF Code of Labour Practices“ umzusetzen und seine Implementierung extern prüfen zu lassen (FWF 2016). Die Einführung des Standards war zunächst unternehmensintern umstritten und bedurfte Überzeugungsarbeit, da die Anforderungen der FWF aufwändig umzusetzen sind und Eingriffe Dritter in die eigene Geschäftstätigkeit mit sich bringen (Patzwall 2015).

VAUDE verwendet seit 2008 auch EMAS. Allerdings wird dieses Instrument nur auf den Unternehmenssitz in Deutschland angewandt. In Bezug auf das nachhaltige Lieferkettenmanagement hat EMAS einige Vorteile: Es fördert etwa den Austausch mit Unternehmen, Beratern und relevanten Organisationen, verhilft zu einer strategischen Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen und macht klare Vorgaben, wo andere Standards Spielraum eröffnen (Patzwall 2015). Ein weiterer Vorteil von EMAS und anderen externen Standards liegt in der Hilfestellung, die die Standardhalter gewähren (ebd.).

Da bisher kein Standard alle gewünschten Nachhaltigkeitskriterien für das Produkt und die Produktion auf sich vereint, hat VAUDE Green Shape entwickelt. Dieser unternehmenseigene Standard, der zugleich ein Produktlogo ist, garantiert umweltfreundliche Produkte aus nachhaltigen Materialien und ressourcenschonender Herstellung (VAUDE 2015d). Seit der Kollektion Winter 2015/16 gibt es eine Weiterentwicklung des Standards: Green Shape 2.0. Er umfasst nunmehr den ganzen Produktzyklus, von Design bis zu Recycling und Entsorgung. Green Shape 2.0 integriert externe Standards wie bluesign und FWF und geht in den Anforderungen über diese hinaus. Zum Beispiel enthält er Kriterien für Materialien, die bluesign nicht erfasst (ebd.). So berücksichtigt der Standard nicht nur die Hauptbestandteile eines Produkts, sondern auch Zusatzkomponenten wie Fäden, Reißverschlüsse und Drucke.

Externe Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

VAUDE stellt sehr hohe Qualitätsanforderungen an seine Zulieferer und setzt auf langjährige Partnerschaften, statt Lieferantenhopping zu betreiben (Roth 2015). Das bedeutet, dass das Unternehmen Zulieferer auswählt, die willens und dazu fähig sind, die gewünschten Standards umzusetzen, und sie beim Aufbau entsprechender Kapazitäten unterstützt.

Die Auswahl neuer Lieferanten der ersten Stufe, also der Produzenten, erfolgt einerseits auf Grundlage von internen Richtlinien – etwa der Restricted Substance List, zu deren Umsetzung sich Zulieferer vertraglich verpflichtet – und andererseits auf Grundlage von zertifizierbaren Standards wie bluesign und FWF (VAUDE 2015e). Diese Selektionskriterien gelten für Zulieferer im Nicht-EU-Ausland; bei europäischen Unternehmen wird die Einhaltung nationaler Gesetze vorausgesetzt (Delle 2015). Durch die bluesign-Systempartnerschaft vieler Zulieferer, also der kontrollierten Einhaltung der bluesign-Kriterien, sowie die Anwendung des „FWF Code of Labour Practice“ kennt VAUDE die Schwachstellen und die Entwicklungsmöglichkeiten der Produzenten und Materialhersteller gut (VAUDE 2015e). Zertifizierungen nach externen Standards werden direkt von den Zulieferern erfragt und mit Datenbanken im Internet abgeglichen (etwa mit dem „bluesign blueguide“). Die Äquivalenz unterschiedlicher Standards wird im CSR-Team diskutiert, das neue Zertifikate berücksichtigt und mit den VAUDE-Anforderungen abgleicht (Delle 2015).

Bei den Zulieferern der zweiten Stufe, also den Materiallieferanten, mit denen keine direkte vertragliche Bindung besteht, nominiert VAUDE Unternehmen, die von den Produzenten genutzt werden sollten. Zulieferer werden bislang anhand der Kriterien „Produktqualität“, „Lieferzeiten“, „Produktionsmenge in Stück und Umsatz“, „FWF Audits“ und „Schadstoffmanagement“ bewertet, wobei alle Kriterien gleich gewichtet sind (VAUDE 2015e; Patzwall 2015). Dabei werden potenzielle Lieferanten in drei Leistungsgruppen eingeteilt: Während A- und B-Lieferanten eine gute bzw. teilweise verbesserungswürdige Nachhaltigkeitsperformance liefern, wird die Beziehung zu C-Lieferanten aufgrund ihrer unzureichenden Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien nur so lange aufrechterhalten, wie kein besserer Ersatz für das jeweilige Material gefunden werden kann (Delle 2015). Ein umfassenderes systematisches Bewertungssystem, das weitere ökologische Kriterien umfasst, ist im Aufbau begriffen. Die Herausforderung besteht hier darin, dass die notwendige Transparenz, etwa bei Wasser- und Energieverbräuchen, noch nicht gegeben ist (VAUDE 2015e).

Bei der Lieferantenauswahl werden ökologische und soziale Kriterien zusammen mit ökonomischen Kriterien und Qualitätsstandards betrachtet. Es gilt dabei, die Balance zwischen Funktionalität, Preis und Umweltfreundlichkeit (bzw. Herstellungsbedingungen) zu finden (VAUDE 2015d). Preis und Funktionalität spielen eine große Rolle, da die Produkte für Verbraucher attraktiv sein müssen (Patz-

wall 2015). Ökologische und soziale Kriterien sind jedoch ebenso wichtig und daher gleich gewichtet, insbesondere wenn sie gesetzlich vorgeschrieben werden, bspw. REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals)-Konformität, oder Teil von Green Shape 2.0 sind.

Das Qualitätsmanagement, das als Stabsfunktion der Geschäftsleitung für Qualität, Schadstoffmanagement und die Prüfung von Materialien zuständig ist, spielt bei der Auswahl und im Management von Lieferanten eine wichtige Rolle. Bei VAUDE hat diese Abteilung vielfältige Aufgaben und erfüllt daher eine Querschnittsfunktion, die auch für das Lieferkettenmanagement relevant ist (Roth 2015). Das Unternehmen verwendet ein Qualitätsmanagementsystem, das in Anlehnung an ISO 9001 aufgebaut wurde, jedoch nicht nach dem Standard zertifiziert ist. Mit Blick auf die Lieferkette strukturiert es Prozesse, bietet eine Systematik, nach der die Lieferkette erfasst werden kann, und leitet zu einem systematischen Lieferkettenmanagement statt punktuellen Maßnahmen an (ebd.). Als ebenfalls hilfreich wird das von VAUDE eingesetzte Produktdatenmanagementsystem Assyst angesehen, das Prozesse der Lieferanten- und Materialbewertung unterstützt (Delle 2015).

Auf die Vorauswahl der Zulieferer durch Zertifikate folgt die Probebeauftragung bzw. ein Vor-Ort-Besuch, der für eine langfristige Kooperation unerlässlich ist. Bei solchen Besuchen kommen eigene wie externe Standards zum Einsatz. So nutzt VAUDE etwa eine FWF-Checkliste und eigene Kriterien, wenn Mitarbeiter einen Betrieb besichtigen und bewerten (VAUDE 2015f). Auch formale Audits nach Vorgaben der FWF werden eingesetzt, damit mögliche Probleme bereits vor Produktionsbeginn identifiziert und behoben werden können; wenn solche Audits nicht möglich sind, besichtigt VAUDE selbst (ebd.). Die Besichtigungen werden jeweils gemeinsam mit lokalen VAUDE-Mitarbeitern durchgeführt, die den kulturellen Hintergrund der Zulieferer teilen, was eine Zusammenarbeit erleichtert (Roth 2015).

VAUDE verfolgt einen partnerschaftlichen Ansatz im Lieferkettenmanagement, ohne auf Kontrollen zu verzichten. Die erwähnten lokalen Qualitätskontrolleure überprüfen die Qualität der Produkte ebenso wie die Qualität der Produktion, d. h. die Einhaltung von Sozialstandards, die verwendeten Materialien, die Technologien, den Umgang mit Chemikalien, Energie und Abwasser (ebd.). Sie werden von der FWF aus- und weitergebildet und verbinden Auditierungs- (ohne formell Auditoren zu sein) mit Beratungsfunktionen, indem sie etwa den Zulieferern regelmäßige Trainings anbieten bzw. über Neuerungen bei den Standards informieren (ebd.). Neben den Qualitätskontrolleuren unterhalten auch VAUDE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter aus der Zentrale regelmäßigen Kontakt zu den Zulieferern. Dabei spielen interkulturelle Unterschiede eine Rolle: So bedarf es etwa einer Sensibilität dafür, dass Veränderungen oftmals Zeit brauchen und eigene Anforderungen an Zulieferer unrealistisch hoch sind (ebd.). VAUDE unterstützt diese Sensibilisierung durch interne Fortbildungsmaßnahmen.

Vorhandene Lieferanten werden regelmäßig auditiert. Die Auditform wird durch die verwendeten Standards bluesign und FWF vorgegeben, d. h. es handelt sich um „third party“-Audits (Delle 2015). So hat VAUDE 2010 erstmals Produzenten durch die FWF auditieren lassen (VAUDE 2015f; Patzwall 2015). Wo Verstöße festgestellt worden sind, bietet VAUDE seinen Lieferanten Unterstützung an, etwa durch die eigenen, von der FWF trainierten Qualitätskontrolleure vor Ort, die z. B. die Zulieferer bei der Umsetzung eines „Corrective Action Plan“ beratend begleiten (Roth 2015). Dabei werden auch die Standardhalter involviert. Wenn etwa ein Lieferant eine bluesign-Anforderung nicht erfüllt, informiert VAUDE bluesign darüber, um eine gemeinsame Lösung zu finden (Delle 2015). Grundsätzlich ist VAUDE bemüht, die Fähigkeiten seiner Zulieferer zur Erfüllung der Umwelt- und Sozialstandards zu fördern, und trennt sich nicht unmittelbar nach einem Verstoß von den entsprechenden Unternehmen (VAUDE 2015g), sondern erst wenn es zu keiner Besserung kommt bzw. das Management der Zulieferer dazu nicht gewillt ist. Im Jahr 2014 trennte sich das Unternehmen von vier Lieferanten (VAUDE 2015h).

Der Umgang mit Problemen und Verstößen bei Lieferanten wird im „VAUDE CSR-Report“ transparent offengelegt. Dies erfolgt sowohl in tabellarischen Übersichten, die die Anzahl aller Audits sowie die

festgehaltenen Verstöße dokumentieren (VAUDE 2015h), als auch in Form von narrativen Berichtsteilen, etwa zu den Themen Mehrarbeit (VAUDE 2015i) und Kinderarbeit (VAUDE 2015g). Die Passagen nennen Anzahl und Herkunft der Zulieferer sowie die festgestellten Verstöße und geben die Maßnahmen wieder, die VAUDE zur Lösung ergriffen hat. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Risikoländern, in denen gemäß FWF besonders mit Verstößen gegen Arbeits- und Menschenrechte zu rechnen ist. So stellt VAUDE ausführlich die Beschäftigung syrischer Flüchtlingskinder in der Türkei dar, und wie es gemeinsam mit dem Lieferanten und der FWF eine Lösung fand (VAUDE 2015g).

VAUDE setzt sich aktiv mit verschiedenen lieferkettenspezifischen Stakeholdern auseinander. Dazu gehören etwa die Standardhalter bluesign und FWF, mit denen das Unternehmen eine partnerschaftliche und langjährige Kooperation unterhält. Bei der Überprüfung und Weiterentwicklung der „VAUDE Material Policy“ berücksichtigt das Unternehmen die Sichtweise von Experten, Hochschulen, Organisationen und des WWF (VAUDE 2015j). Im Jahr 2014 hat VAUDE das Bündnis für nachhaltige Textilien der Bundesregierung mitgegründet und ist einigen Arbeitsgruppen beigetreten, wo es sich als KMU für die Notwendigkeit kollektiver, auch politischer Lösungsansätze (VAUDE 2015k) und anspruchsvolle Standards und Zielvorgaben einsetzt (Patzwall 2015b).

Erfolge und Hemmnisse der Umsetzung

In seinem Engagement für eine nachhaltige Lieferkette kann VAUDE eine Reihe interner und externer Erfolge verzeichnen. So hat das Unternehmen den Anteil der Kollektion, der nach dem strengen Green-Shape-Standard produziert wird, in drei Jahren von 38 Prozent (Sommerkollektion 2013) auf 56 Prozent (Sommerkollektion 2016) steigern können (VAUDE 2015d). Durch das aktive Engagement in der FWF erhielt VAUDE den Leader-Status für die Überwachung von 96 Prozent seiner Lieferkette (VAUDE 2015l). Auszeichnungen wie der Deutsche Nachhaltigkeitspreis weisen auf die Anerkennung dieses Engagements durch Stakeholder hin.

Gleichwohl betont VAUDE, dass die Balance zwischen Funktionalität, Preis und Nachhaltigkeit immer wieder ausbalanciert werden muss (Delle 2015). Trotz langjähriger Partnerschaften mit den Lieferanten kommt es gelegentlich zu Auseinandersetzungen mit Zulieferern, etwa wenn eine Kontrolle zeigt, dass ein Stoff verwendet wurde, der nicht mit der Richtlinie REACH (Registration, Evaluation, Authorisation of Chemicals) konform ist (Roth 2015). Zudem sind einige Themen der Lieferkette komplex und daher nicht schnell und einfach zu lösen. Existenzsichernde Löhne sind ein Beispiel, denn hier gibt es noch keine belastbaren Benchmarks und daher können nur erste Schritte zur Lösung unternommen werden (VAUDE 2015m).

Sich seiner begrenzten Ressourcen als mittelständisches Familienunternehmen bewusst, unterstützt VAUDE besonders kollektive Lösungen unter Beteiligung der Politik. Da nachhaltige Unternehmen keinen Wettbewerbsnachteil erleiden sollen, stellt das Unternehmen eine Reihe von Forderungen an die Politik. Dazu gehören eine nachhaltige öffentliche Beschaffung, die Kooperation von Behörden mit der Industrie und ihren Verbänden, um realistische Ziele festzuschreiben, verbindliche Standards für den internationalen Markt, die etwa im Rahmen von Handelsabkommen wie die Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) festgeschrieben werden, eine Förderung nachhaltig wirtschaftender Unternehmen durch finanzielle Förderprogramme und leichteren Zugang zu Krediten sowie eine Sensibilisierung der Konsumenten für nachhaltige Produktionskriterien (Roth 2015; Patzwall 2015).

Fazit

VAUDE ist ein ambitioniertes Unternehmen und verfolgt sein Ziel, das nachhaltigste Unternehmen der Outdoorbranche zu werden, konsequent und transparent. Es zeigt, dass nachhaltiges Lieferkettenmanagement auch für ein mittleres Unternehmen eine realistische Option sein kann. VAUDE mag in seinem umfassenden Engagement eine Ausnahme sein, dennoch arbeitet die Fallstudie viele Ansatzpunkte für Unternehmen ähnlicher Größe heraus: von der interdisziplinären Zusammenarbeit im Lieferkettenmanagement über den Umgang mit externen und internen Standards bis hin zur Zusammenarbeit mit Lieferanten und Stakeholdern.

8.3.3 Weleda

Vorstellung des Unternehmens und der Branche

Die Produkte von Weleda sind den Branchen der Naturkosmetik- und Arzneimittelhersteller für die anthroposophische Medizin zuzuordnen. Die Naturkosmetik-Branche erzielte in Deutschland im Geschäftsjahr 2015 einen Gesamtumsatz von über einer Milliarde Euro. Laut des Consumer Index der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) stieg der diesbezügliche Umsatz des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland zwischen August 2014 und August 2015 um fast elf Prozent (GfK 2015).

Auch der Markt für Arzneimittel der anthroposophischen Pharmazie wächst stetig. Die European Coalition on Homeopathic & Anthroposophic Medicinal Products (ECHAMP) konstatiert für die Jahre 2010 bis 2013 in der EU Wachstumsraten von je 6,5 Prozent und einen Gesamtumsatz von über einer Milliarde Euro. Homöopathische und anthroposophische Arzneimittel machen in der EU sieben Prozent der nichtverschreibungspflichtigen Medikamente aus (ECHAMP 2015).

Im Bereich der zertifizierten Naturkosmetik und Arzneimittel für die anthroposophische Medizin ist die Schweizer Aktiengesellschaft Weleda weltweit führend. Der Umsatz mit Naturkosmetik belief sich im Geschäftsjahr 2014 auf insgesamt rund 254 Millionen Euro (+7,5 Prozent im Vergleich zu 2013), mit Arzneimitteln wurden im gleichen Zeitraum ein Umsatz von rund 110 Millionen Euro (+9,9 Prozent im Vergleich zu 2013) erzielt. Seinen Hauptsitz hat das 1921 gegründete Unternehmen in Arlesheim bei Basel, im deutschen Schwäbisch Gmünd befindet sich eine weitere Niederlassung. Darüber hinaus hält Weleda in 17 Ländern 19 Mehrheitsbeteiligungen, vertreibt seine Produkte in über 50 Ländern und beschäftigt weltweit rund 2.000 Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter (Weleda 2015).

Weleda wird aufgrund seines nachhaltigen Managements als einer der weltweiten Vorreiter im Bereich der Naturkosmetik gesehen. Bereits die Gründer verstanden Weleda als ein Unternehmen, das „sich in den Dienst des Menschen und der Welt als Ganzes stellt“. So wurde ihm beispielsweise 2013 der Sustainability Beauty Award in der Kategorie Sustainability Leadership verliehen. Die Auszeichnung wird von Organic Monitor vergeben, einer in der Branche etablierten Organisation, die Studien zu nachhaltiger Entwicklung erstellt und veröffentlicht. Die Jury hob insbesondere die Vorbildfunktion auf dem Feld der Nachhaltigkeit und das auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensmodell von Weleda hervor.

Lieferkette: Struktur und CSR-Themen

Die Produktpalette umfasst 120 Naturkosmetik-Produkte, über 1.000 Arzneimittel sowie diverse Manufakturherstellungen. Für die Produktion werden 650 verschiedene natürliche Rohstoffe benötigt, die Weleda weltweit einkauft (ebd.). Zu den Herkunftsländern gehören viele europäische Staaten, aber auch Länder wie Mexiko, Peru, Marokko, Uganda oder Sri Lanka. Da die Rechtssysteme der Staaten teilweise sehr komplex und heterogen sind, wird jedes Herkunftsland zunächst einer Risikoanalyse unterzogen (Kompass Nachhaltigkeit 2013).

Dementsprechend mannigfaltig gestalten sich auch die circa 1.200 Lieferketten, die Weleda für die Versorgung mit Rohstoffen und Heilpflanzen benötigt. Zu den Lieferketten gehören hinsichtlich des Einkaufs von pflanzlichen Rohstoffen und Heilpflanzen für den medizinischen Bereich insbesondere partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen zu lokalen Kooperativen, Kleinbauern und Wildsammlern. Commodities werden auch stärker von Händlern und Großhändlern bezogen. Insgesamt wird eine langfristige Beziehung mit den Lieferanten angestrebt, gerade bezüglich relativ seltener natürlicher Rohstoffe und Heilpflanzen soll hierdurch eine gleichbleibende Qualität und Verfügbarkeit gewährleistet werden (Wyciok 2015).

Auch wenn Weleda einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz verfolgt, ist ein gewisser Fokus auf ökologische Kriterien durch das Geschäftsmodell bedingt. Momentan stammen 83 Prozent der ver-

wendeten pflanzlichen Ressourcen aus kontrolliert biologischem oder biologisch-dynamischem Anbau und aus zertifizierter Wildsammlung (Weleda 2015). Da Weleda als Marke für natürliche Produkte hoher Qualität steht, ist der Anspruch der Konsumentinnen und Konsumenten hoch; es werden Bio-Qualität und die Rücksicht auf Umwelt und Biodiversität erwartet (Wyciok 2015). Diese Erwartungshaltung ist direkt mit der ökonomischen Nachhaltigkeit des Unternehmens verbunden. Um die hohe Qualität in gewünschter Menge verfügbar zu halten, ist Weleda auf die Bewahrung von Biodiversität und den schonenden Umgang mit Rohstoffen angewiesen. Innerhalb der engen Partnerschaften mit den Lieferantinnen und Lieferanten werden daher auch Hilfestellungen zur Umstellung von konventionellen auf ökologischen Anbau gegeben und somit Kapazitätsaufbau vor Ort betrieben (ebd.).

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement des Unternehmens

Interne Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Hinsichtlich des nachhaltigen Lieferkettenmanagements ist der Einkauf bei Weleda federführend. In der Abteilung wurde eigens eine Position zur Überwachung und Förderung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette geschaffen. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit der CSR-Abteilung, deren Leiterin zugleich Assistenz der Geschäftsführung ist, wodurch eine enge Anbindung an das Topmanagement besteht (Wyciok 2016). Durch die im Einkauf vorhandene Expertise und Nähe zu den Prozessen werden die Entscheidungen hier verantwortet. Des Weiteren spielt die Abteilung des Qualitätsmanagements eine wichtige Rolle: Sie bildet die Auditoren aus, die neben externen Auditoren die Lieferanten unterstützen und überprüfen. Die etwa 40 von Weleda beschäftigten Auditoren sind auf unterschiedliche Fachgebiete spezialisiert. Unter anderem gibt es zwei Auditoren, die speziell für die Qualitätsaudits nach dem Ethical BioTrade Standard zuständig sind. Sie müssen sowohl regelmäßig an internen Schulungen und Auffrischkursen teilnehmen als auch externe Anforderungen der Good Manufacturing Practice (GMP) erfüllen. Um möglichen Interessenskonflikten vorzubeugen, die aus konfligierenden Kriterien wie Preis, Qualität, Verfügbarkeit und sozialer oder ökologischer Nachhaltigkeit entstehen können, gibt es hinsichtlich der Qualitätsaudits eine strikte Trennung zwischen Einkaufs- und Qualitätsabteilung. Die Liefersicherheit ist für den ökonomischen Erfolg ein entscheidender Faktor, soll aber nicht zur verfrühten oder voreiligen Freigabe der Lieferanten führen. In diesem Zusammenhang ist das Risikomanagement auch ein wichtiges Thema. Zweimal jährlich wird vom Einkauf, in Zusammenarbeit mit Qualitäts- und Supply Chain Management, ein Risikobewertungssystem angewendet, das potenzielle Preis-, Versorgungs-, Lieferanten- und Umweltrisiken identifiziert soll. Diese Risiken werden hierarchisiert und Maßnahmen zur Beseitigung oder Minderung dieser Risiken bei Bedarf eingeleitet (Wyciok 2015). Zielkonflikte sind trotzdem unvermeidbar. Es wird versucht, diese durch einen offenen Abwägungsprozess aufzulösen (ebd.).

Sowohl der Schweizer Hauptsitz als auch die Niederlassung in Deutschland sind nach ISO 14001 und EMAS zertifiziert. Da bei der Bewertung der Lieferanten immer mehr deren interne Prozesse im Fokus stehen, wird bei der Lieferantenbewertung auf Zertifizierungen verstärkt Wert gelegt, die interne Abläufe adressieren (Wyciok 2015). Für die Entwicklung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements waren insbesondere die Pharma-Richtlinien der GMP von Bedeutung. Eine EU-Richtlinie verpflichtet Kosmetik- und Arzneimittelhersteller dazu, die GMP zu befolgen, die Schweiz hat sich diesen Vorgaben angeschlossen. Ein Bestandteil dieser „Guten Herstellungspraxis“ ist die Offenlegung und Dokumentation der gesamten Lieferkette. Ferner dürfen die Rohstoffe nur von qualifizierten Lieferanten bezogen werden, die unabhängig geprüft und zertifiziert wurden. Sie müssen sich vertraglich zur Qualität verpflichtet haben und von der Qualitätssicherung überprüft worden sein. Durch diese aufwendigen Verfahren und die Dokumentation und Offenlegung der Lieferanten verfügte Weleda schon über eine sehr gute Datenlage und einen großen Erfahrungsschatz hinsichtlich der systematischen Erfassung seiner Lieferkette. Hierauf konnte bei der Weiterentwicklung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements aufgebaut werden (ebd.).

Auch wenn durch die Einhaltung der GMP schon immer ein hoher Qualitätsstandard bezüglich der Rohstoffe bestand, ist ihre Beschaffung in Bio-Qualität eine fortwährende Herausforderung. Bis 2008 waren die Kriterien des Bundesverbands der Industrie- und Handelsunternehmen für Arzneimittel, Reformwaren, Nahrungsergänzungsmittel und kosmetische Mittel e. V. die Grundlage für die Bewertung der ökologischen Nachhaltigkeit der Weleda-Produkte. Diese Kriterien gingen einigen Unternehmen der Branche jedoch nicht weit genug. Daher schloss sich Weleda mit den Unternehmen Laverana, Logocos, Primavera, Santaverde und Wala zusammen, um 2008 die internationale Naturkosmetikvertretung NaTrue zu gründen. NaTrue lässt Produkte entsprechend den eigenen Kriterien für Natur- und Biokosmetika durch unabhängige Stellen zertifizieren und vergibt daraufhin das NaTrue-Siegel. Die Kriterien gehen dabei weit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus und schließen eine konsequente Betrachtung des Produktlebenszyklus (Rohstoffe, Produktions- und Verarbeitungsprozesse, Entsorgung, Endprodukt) ein (NaTrue 2016).

Gerade hinsichtlich sozialer Aspekte wurde 2008 bei Weleda diskutiert, ob der verfolgte Ansatz ausreichend sei. Zu dieser Zeit gab es nur eine Selbstverpflichtung der Lieferanten in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit. Ein weiterer Bereich, den Weleda durch die bestehenden Kriterien und Leitlinien nicht ausreichend berücksichtigt sah, war die Biodiversität. Auch hier wollte sich das Unternehmen strengere Vorgaben geben als jene, zu denen sie gesetzlich verpflichtet waren. Es wurden verschiedene Fair Trade Label in Betracht gezogen, aber Weleda waren die Kriterien der meisten Anbieter nicht streng und weitreichend genug. Das Unternehmen war auf der Suche nach einem Standard, der sowohl Kriterien des fairen Handels als auch der Biodiversität berücksichtigt und in beiden Bereichen einen hohen Maßstab anlegt. Mit der Union for Ethical BioTrade (UEBT) fand man einen Partner, der gerade in diesen Bereichen seine Schwerpunkte setzt (ebd.).

UEBT wurde 2007 als Non-profit-Interessensverbund aus der UN ausgegliedert. Grundlage für die Zusammenarbeit mit Unternehmen ist der Ethical BioTrade Standard. Hierbei handelt es sich nicht um eine Produktzertifizierung. Im Fokus steht vielmehr ein Managementsystem, das fortlaufend unabhängig überprüft und zertifiziert wird. Die UEBT ist ein mitgliedergetriebener Zusammenschluss, der die Unternehmen dazu auffordert, sich aktiv und kooperativ an der Weiterentwicklung und Umsetzung des Managementsystems zu beteiligen. Das Lieferkettenmanagement nach dem Ethical BioTrade Standard soll in den Herkunftsregionen der Rohstoffe nachhaltige Geschäftsmodelle fördern, die Infrastruktur vor Ort verbessern und die lokale Biodiversität erhalten (UEBT 2014). Weleda ist seit 2011 Vollmitglied bei UEBT.

Externe Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Um Mitglied der UEBT zu werden, muss das Unternehmen einen fünfstufigen Prozess durchlaufen. Im ersten Schritt musste Weleda alle natürlichen Rohstoffe, die sie von Lieferanten beziehen, auflisten und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Kriterien des Ethical BioTrade Standards bewerten. Um die Unternehmen bei dieser Aufgabe zu unterstützen, hat UEBT ein Tool entwickelt, das eine Hilfestellung für die Bewertung der einzelnen Rohstoffe gibt (ebd.).

Der zweite Schritt verlangte von Weleda, langfristige Ziele in Bezug auf den Ethical BioTrade Standard zu formulieren und zu veröffentlichen. Um diese Ziele zu erreichen, wurde im dritten Schritt das UEBT-Managementsystem implementiert. Wie erwähnt, konnte Weleda auf das bestehende Qualitätsmanagement im Rahmen der GMP zurückgreifen. An dieses wurden die neuen Prozesse und Maßnahmen des UEBT Managementsystems angeknüpft, durch deren Implementierung die Äquivalenz mit dem Ethical BioTrade Standard gewährleistet war (Wyciok 2015). Dies umfasst die Offenlegung von Informationen über die Art und Weise, wie Rohstoffe beschafft, neue Rohstoffe oder Lieferanten ausgewählt, Verträge und Preise ausgehandelt und die Kriterien des Ethical BioTrade Standards entlang der Lieferkette implementiert werden (UEBT 2014).

Der vierte Schritt sieht eine Überprüfung der Prozesse und Maßnahmen durch unabhängige „third party“-Audits vor. Beim ersten Audit wurde das Lieferkettenmanagement von Weleda mit den Krite-

rien des Ethical BioTrade Standards abgeglichen und es wurde überprüft, ob die Mindestanforderungen für die Mitgliedschaft bei UEFT erfüllt werden. Darüber hinaus wurden Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen identifiziert, deren Fortschritt alle drei Jahre durch weitere „third party“-Audits überprüft wird. Zuletzt wurde Weleda 2014 von UEFT erfolgreich rezertifiziert (Weleda 2015). Schritt Fünf beinhaltet nach jedem Audit die Erstellung eines Dreijahresplans, der die angestrebten Verbesserungen und damit verbundene Maßnahmen verbindlich festlegt (UEFT 2014).

Auch wenn Weleda über eine solide Grundlage bezüglich der Lieferanten-Informationen verfügte, stellte die Weiterentwicklung des Lieferkettenmanagements im Sinne des Ethical BioTrade Standards eine Herausforderung dar und erstreckte sich über mehrere Jahre (Wyciok 2015). Mittels eines eigens entwickelten Fragebogens mussten alle Lieferanten hinsichtlich der neuen Kriterien evaluiert werden. Bei Kooperativen oder Unternehmen, die die Rohstoffe von lokalen Kleinproduzenten zusammenbringen, stellt Weleda sicher, dass diese Unternehmen auf vertraglicher Basis mit den Kleinproduzenten zusammenarbeiten (Kompass Nachhaltigkeit 2013). Es mussten die Ergebnisse daraufhin bewertet und für die betroffenen Lieferantinnen und Lieferanten Maßnahmen zur Erfüllung des Standards eingeleitet werden. Da in den verschiedenen Bezugsländern sehr unterschiedliche gesetzliche Vorgaben, Richtlinien und strukturelle Gegebenheiten vorlagen, war ein „one size fits all“-Ansatz hier kein gangbarer Weg. Die Einkäufer und Auditoren von Weleda mussten die nötigen Maßnahmen also an die strukturell und national unterschiedlichen Voraussetzungen der Lieferanten anpassen.

Mittlerweile hat sich das System zur Befragung und Bewertung der Lieferanten etabliert und ist fester Bestandteil des Qualitätsmanagements. Jeder neue Lieferant muss dieses System durchlaufen, um in die Lieferkette aufgenommen zu werden (Wyciok 2015).

Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit mit neuen Lieferanten ist zumeist eine drei- bis vierjährige Projektpartnerschaft. Dieses Vorgehen soll zum einen das gegenseitige Vertrauen stärken und zum anderen den beidseitigen Willen zu einer langfristigen Zusammenarbeit abbilden. In dieser Phase werden den Lieferanten zahlreiche Hilfestellungen gegeben, beispielsweise innerhalb der Themenbereiche Technik, Logistik oder Dokumentation. Es werden Partner bevorzugt, bei denen bereits ein Bewusstsein für soziale und ökologische Kriterien vorliegt. Aber auch bei Lieferanten, für die dies Neuland bedeutet, werden Kompetenzen zur Entwicklung dieses Bewusstseins geschaffen. Die spezialisierten Auditoren und Einkäufer von Weleda spielen hierbei eine wichtige Rolle. Sie haben oftmals einen agrarökonomischen Hintergrund und können sich in die Herausforderungen und Probleme vor Ort hineindenken. Durch ihre Expertise leisten sie gezielte Unterstützung bei der Umstellung und Weiterentwicklung der Produktionsweisen. Die von Weleda beschäftigten Auditoren begleiten und überprüfen die Fortschritte und stellen damit sicher, dass die externen Anforderungen des UEFT erfüllt werden. Sollten bei Zulieferern diesbezüglich Probleme oder Missstände vorliegen, so wird im Regelfall ein gewisser Zeitraum für deren Ausräumung gewährt. Wie lang sich dieser Zeitraum gestaltet, ist dabei sehr stark von der vorliegenden Problematik und den daraus entstehenden Risiken abhängig. Bei größeren Umstellungen kann dieser Zeitraum bis zu einem Jahr umfassen, sollte die Risikobewertung jedoch sofortigen Handlungsbedarf feststellen, kann die Zusammenarbeit auch umgehend ausgesetzt oder beendet werden. Diese Praxis wird nur in Extremfällen angewendet, die Aufrechterhaltung der Partnerschaft und die Unterstützung bei der Umsetzung der vorgegebenen Kriterien stehen generell im Vordergrund (Wyciok 2015).

Bei Zulieferern aus weniger entwickelten Regionen versucht Weleda die Projektpartnerschaften noch breiter anzulegen, um sie mit einer Steigerung der Lebensqualität und der Verbesserung der lokalen Infrastruktur zu verbinden. Faire Entlohnung, die Förderung der Gleichstellung von Frauen und der Zugang zu Bildung sowie die Erfüllung der Grundbedürfnisse stehen dabei im Mittelpunkt (Weleda 2015). Auch auf das Wissen und die Erfahrung von NGOs wird gesetzt, und es werden projektbezogene Partnerschaften angestrebt (Weleda 2015). So unterstützt Weleda beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem WWF ein Projekt in Rumänien, wo die sehr empfindliche Pflanze Arnika angebaut wird. Die Produzenten werden im nachhaltigen Anbau der Pflanze ausgebildet, um eine zu exzessive Ernte zu

verhindern, und erhalten technologische Unterstützung. Dies sorgt für einen fortwährenden Ertrag sowie für nachhaltige Beschäftigung in der Region und verhindert somit die Landflucht der dort ansässigen Arbeiter (Kompass Nachhaltigkeit 2013). Auch in größeren Zusammenhängen wird versucht Einfluss auf die nachhaltige Weiterentwicklung von Produktionsweisen zu nehmen. So engagierte sich Weleda innerhalb der Arbeitsgruppe Kommunikation des Forums Nachhaltiges Palmöl für die Entwicklung von Aufklärungs- und Sensibilisierungsmöglichkeiten zum Thema Palmöl. Im November 2015 wurde Weleda in den Vorstand des Forums gewählt und leitet nun die Arbeitsgruppe Derivate. Weleda möchte hier mit gutem Beispiel vorangehen und hat seine Produktion auf die Verwendung von nachhaltigem Palmöl oder deren Derivate umgestellt. Wenn möglich wurde auf die Nutzung von Palmöl gänzlich verzichtet (Weleda 2015).

Erfolge und Hemmnisse der Umsetzung

Die ökologischen Kriterien hinsichtlich der Beschaffung von Rohstoffen sind bei Weleda nahezu abgedeckt. Im Geschäftsjahr 2014 wurden wie erwähnt 83 Prozent der verwendeten pflanzlichen Ressourcen aus kontrolliert biologischem oder biodynamischem Anbau sowie aus zertifizierter Wildsammlung bezogen (ebd.). Zwar wird auch hier fortlaufend nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht. Da jedoch manche Rohstoffe in Bio-Qualität nicht oder nur zu unverhältnismäßig hohen Kosten zu beschaffen sind, hat man sich diesbezüglich der oberen Grenze genähert (Wyciok 2015). Deshalb stehen jetzt die internen Prozesse der Lieferanten stärker im Fokus; die Anwendung von Sozial- und Umweltmanagementsystemen wird zukünftig stärker gefördert und eingefordert. Ferner ist der indirekte Einkauf momentan ein Schwerpunktthema: Es wird ein formeller Prozess entwickelt, um auch in Bereichen wie Marketing, Bürobedarf, Technik oder Fuhrpark messbare Kriterien anlegen zu können. Auch hinsichtlich der Packmittel befindet man sich noch auf dem Weg, hat diesen aber schon zur Hälfte beschränkt (ebd.).

Das Vertrauen der Kunden in die Produktqualität und die Nachhaltigkeitsstrategie von Weleda spiegelt sich in dem ökonomischen Erfolg von 7,5 Prozent Umsatzsteigerung im Jahr 2014 wider (Weleda 2015). Dieses Vertrauen war auch der Anlass für die Verwendung und Mitentwicklung von Standards, die nicht nur Markttauglichkeit in den Mittelpunkt stellen, sondern anspruchsvolle Kriterien und Partizipation/Mitverantwortung. Die Marke Weleda hat in ihrer über 90-jährigen Unternehmensgeschichte eine Reputation erworben, die nachhaltige Unternehmenstätigkeit impliziert, ohne diese explizit bewerben zu müssen. Dieser Vertrauensvorschub stellt ein hohes Gut dar, das Weleda durch seine Pionierrolle in vielen Bereichen und die fortlaufende Reflexion der eigenen Nachhaltigkeitsperformance bewahren möchte.

Insbesondere hinsichtlich der ökonomischen Nachhaltigkeit zahlen sich die auf Langfristigkeit und Vertrauen basierenden Partnerschaften mit den Lieferanten aus. Die großen Anstrengungen, die mit der Schaffung einer transparenten und an sozialen und ökologischen Standards ausgerichteten Lieferkette verbunden waren und sind, schlagen sich in einem sehr guten Risikomanagement und damit in einem hohen Grad an Liefersicherheit und deren langfristiger Aufrechterhaltung nieder. Auch von eventuellen staatlichen Regulierungen ist Weleda nicht bedroht, da man sich diesbezüglich nicht als Getriebener, sondern als Treiber der Entwicklungen positioniert hat (Wyciok 2015).

Hemmnisse sind eher außerhalb des direkten Einflussbereichs des Unternehmens zu sehen. Abnehmende Biodiversität, die Verschlechterung der Böden oder die Kontaminierung durch gentechnisch verändertes Saatgut werden zu immer handfesteren Bedrohungen für das eigene Geschäftsmodell. Daher versucht Weleda auch über seine Geschäftstätigkeit hinaus aktiv auf gesellschaftliche Entwicklungen hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise Einfluss zu nehmen (Wyciok 2016). Ein Beispiel hierfür ist die Teilnahme an der Unternehmensinitiative Biodiversity in Good Company. Weleda setzt sich im Rahmen der Initiative für die Bewahrung der Biodiversität und die gerechte Aufteilung der Vorteile ein, die sich aus der Nutzung der genetischen Ressourcen ergeben. Die selbst gesetzten Ziele werden alle zwei bis drei Jahre überprüft und es wird ein Fortschrittsbericht vorgelegt (Weleda 2014).

Fazit

Weleda wird dem eigenen Anspruch an ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit auch hinsichtlich seiner Lieferkette gerecht. Damit ist nicht gemeint, dass alle Facetten dieser komplexen Thematik abgedeckt sind und keine Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen mehr bestehen. Aber gerade die fortlaufende kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Auswirkungen und der Umgang mit ihnen, der glaubhaft nicht bloß auf Außenwirkung angelegt ist, zeichnen das Unternehmen aus. Es gibt zwar auch einige Leuchtturmprojekte wie die Schulung von Kleinbauern und ein Brunnenbauprojekt bei einem Sesamlieferanten in Uganda oder die Renovierung eines Schulhauses und die Förderung und Bildung von Mädchen im Rahmen eines Wildsammlerprojekts auf Madagaskar (Weleda 2015). Aber diese stehen auf einem soliden Fundament einer weit größeren Zahl an Maßnahmen, die im Kerngeschäft verankert und weniger sichtbar sind.

Dass Weleda soziale und ökologische Kriterien nicht nur aus reinem Altruismus, sondern auch zur Aufrechterhaltung seines Geschäftsmodells anlegt, wird offen kommuniziert und als Selbstverständlichkeit angesehen. Denn ohne die Sicherung des langfristigen ökonomischen Erfolgs kann auch der Einfluss auf soziale und ökologische Aspekte nicht geltend gemacht werden. Dabei wird jedoch nicht nur auf die „low hanging fruits“ geschaut oder jede Nachhaltigkeitserrungenschaft einem wirtschaftlichen Nutzen gegengerechnet. Viele Anstrengungen werden sich sicherlich eher langfristig auch finanziell auszahlen, wenn überhaupt. Doch sie tragen dazu bei, als Unternehmen glaubwürdig zu sein und der Rolle als einer der Vorreiter der Branche gerecht zu werden.

Aus dem Beispiel des nachhaltigen Lieferkettenmanagements von Weleda lassen sich auch Ansatzpunkte für andere Unternehmen ableiten, die sich in diesem Bereich stärker engagieren möchten. Zunächst sollte man eine Wesentlichkeits- und Risikoanalyse durchführen, um festzustellen, in welchen Bereichen der Lieferkette besonders gravierende Risiken, Auswirkungen oder Verbesserungspotenziale bestehen und welche Stakeholder hiervon betroffen sind. Daraufhin lohnt es sich, bestehende Managementsysteme, Standards und Leitlinien auf ihre Anschlussfähigkeit an weitergehende Ansätze zu überprüfen. Diese können dann eventuell komplementär zu den vorhandenen Strukturen implementiert werden.

Aktive Mitarbeit beispielsweise in themenspezifischen Brancheninitiativen ist eine gute Möglichkeit, um Erfahrungen und praxisnahe Hilfestellungen von Unternehmen zu erhalten, die eventuell schon ein paar Schritte weiter sind. Viele Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeit sind diesbezüglich sehr offen und kooperativ ausgerichtet, da der Konkurrenzkampf weniger ausgeprägt ist als in anderen Branchen. Durch die Zusammenarbeit mit NGOs kann eine breitere Perspektive auf die Auswirkungen geschaffen werden, die entlang der Lieferkette entstehen können. So kann verhindert werden, dass wichtige Stakeholder übersehen oder Maßnahmen nicht passgenau auf ihre Bedürfnisse eingehen.

Ferner sollte ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement im Unternehmen als Querschnittsaufgabe verstanden werden, in die Experten aus verschiedenen Fachabteilungen eingebunden sind. Denn sowohl die Unterstützung durch das Topmanagement und die Einbettung in eine Unternehmensstrategie als auch die Kenntnis der speziellen Abläufe und Prozesse in den Abteilungen sind für die erfolgreiche Schaffung einer nachhaltigen Lieferkette ausschlaggebend. Und schlussendlich sollte man sich Ziele setzen, die über die Erfüllung gesetzlicher Regelungen hinausgehen, sofern es die ökonomische Nachhaltigkeit erlaubt. Dadurch ist man auch für den Fall neuer Regulierungen gewappnet und kann darüber hinaus das eigene Engagement überzeugend und glaubwürdig intern und extern kommunizieren.

8.4 Anhang 4: Übersicht über Interviewpartnerinnen und -partner

Hinweis: Alle Gespräche, bis auf das Gespräch mit Bernhard Schwager (vor Ort in Berlin), fanden als Telefoninterviews statt. Mit den Interviewpartnerinnen und -partnern wurde vereinbart, dass die Aussagen im Abschlussbericht nicht den einzelnen Interviewpartnerinnen und -partnern zugeordnet werden können; d. h. sie wurden anonymisiert.

Tabelle 2: Liste mit Interviewpartnerinnen und -partner

Name	Funktion	Organisation
Wissenschaft		
Tobias Rebs	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet Supply Chain Management, Lehrstuhl von Professor Dr. Stefan Seuring, Universität Kassel	Universität Kassel
Großunternehmen		
Bernhard Schwager	Leiter Geschäftsstelle Nachhaltigkeit	Robert Bosch GmbH Branche: Automobilzulieferer
Maike Hiltner	Senior Manager Project Office Social & Environmental Affairs	Adidas Branche: Sportartikelhersteller
Kai Zöbelin	Kommunikation Nachhaltigkeit	BMW Branche: Automobilhersteller
KMU		
Christoph Deinert	Geschäftsführung	Märkisches Landbrot Branche: Bäckerei
Norbert Schüle	Leiter Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement	Studiosus Branche: Reiseveranstalter
Susanne Jordan	Geschäftsführerin	Nager IT Branche: IT-Hersteller
Matthias Tries	Geschäftsleitung	Tries GmbH & Co. KG Branche: Hersteller von Hydraulikprodukten
Sigrid Nerreter	Umweltmanagement	Huber SE Branche: Umwelttechnik (Wasseraufbereitung, Abwasserreinigung, Schlammbehandlung)
Hermann Hoffmann	Leitung Zentraleinkauf	Uzin Utz AG Branche: Hersteller von Bodenverlegesystemen
Beratung und Zivilgesellschaft		
Carolin Friedrich	Leitung Büro Berlin	Stakeholder Reporting
Mark Starmanns	Consultant	BSD Consulting (Helpdesk „Kompass Nachhaltigkeit“ Schweiz)

Name	Funktion	Organisation
Andreas von Angerer	Consultant	oekom research (Teil des Projektteams)
Joris Oldenziel	Head of Public Affairs & Stakeholder Engagement	ACCORD on fire and building safety in Bangladesh
Politik		
Dr. Torsten Christen	Referent	Bundesministerium für Arbeit und Soziales

9 Quellenverzeichnis

- Alvarez, Gabriela; Pilbeam, Colin und Wilding, Richard (2010): Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. In: Supply Chain Management: An International Journal 15 (2), S. 165-182.
- Amaeshi, Kenneth M.; Osuji, Onyeka K. und Nnodim, Paul (2008): Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. In: Journal of Business Ethics 81 (1), S. 223-234.
- Andersen, Mette und Skjoett-Larsen, Tage (2009): Corporate Social Responsibility in global supply chains. In: Supply Chain Management: An International Journal 14 (2), S. 75-86.
- Bansal, Pratima und Roth, Kendall (2000): Why Companies Go Green: A model of ecological responsiveness. In: Academy of Management Journal 43 (4), S. 717-736.
- Banthien, Henning und Bode, Alexander (2016): Industrie 4.0 und Nachhaltigkeit: Chancen und Risiken für Nachhaltige Entwicklung. IFOK GmbH. Berlin. Online verfügbar unter: https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/studien/20161230_IFOK_Bericht_Industrie_4-0_und_Nachhaltige_Entwicklung.pdf, aufgerufen am 10.02.2017.
- Bauernhansl, Thomas (2014): Die Vierte Industrielle Revolution. Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma. In: Bauernhansl, Thomas; Michael ten Hompel und Birgit Vogel-Heuser (Hg.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bertelsmannstiftung/Rat für Nachhaltige Entwicklung (2014): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh. Online verfügbar unter: http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/leitfaden/DNK_Leitfaden.pdf, aufgerufen am 10.02.2017.
- Björklund, Maria (2011): Influence from the business environment on environmental purchasing: Drivers and hinders of purchasing green transportation services. In: Journal of Purchasing and Supply Management 17 (1), S. 11-22.
- Bode, Alexander und Lortz, Andre (2011): Nachhaltigkeitsmanagement mittels Cluster-Kooperation von KMU. In: Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 12., Lohmar, Köln: Josef EUL Verlag GmbH. S. 143-162.
- Boom, Keely; Richards, Julie-Anne und Leonard, Stephen (2016): Climate Justice. The international momentum towards climate litigation. Heinrich Böll-Stiftung. Berlin. Online verfügbar unter: <https://www.boell.de/en/2016/11/15/climate-justice-international-momentum-towards-climate-litigation>, aufgerufen am 11.05.2017.
- Boström, Magnus (2015): Between Monitoring and Trust: Commitment to Extended Upstream Responsibility. In: Journal of Business Ethics 133, S. 239-255.
- Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR) (2016): Der Bezug von Gold aus dem Kleinbergbau, Prüfbericht zur Pilotierung verantwortungsvoller Rohstoff-Lieferketten. Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe. Hannover. Online verfügbar unter: https://www.bmz.de/rue/includes/downloads/Bericht_gold_kleinbergbau.pdf, aufgerufen am 11.01.2017.
- BMAS (2017): Unternehmenswerte – CSR Made in Germany. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online verfügbar unter: <http://www.csr-in-deutschland.de>, aufgerufen am 11.01.2017.
- BMBF (2014): Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online verfügbar unter: <http://www.bmbf.de/de/9072.php>, aufgerufen am 14.04.2014.

BMJV (2015): Konzept zur Umsetzung der CSR-Richtlinie – Reform des Lageberichts. Bundesministerium für Justiz und für Verbraucherschutz. Online verfügbar unter: <https://germanwatch.org/de/download/11813.pdf>, aufgerufen am 10.03.2016.

BMU (2011): Verantwortung neu denken. Risikomanagement und CSR. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Berlin. Online verfügbar unter: https://www.akzente.de/fileadmin/Publikationen/PDF_Publikationen/BMU_2011_CSR_und_Risikomanagement.pdf, aufgerufen am 10.03.2016.

Craig R. Carter und Dale S. Rogers (2008): A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 38 (5), S. 360-387.

Castka, Pavel und Balzarova A. Michaela (2008): ISO 26000 and supply chains-On the diffusion of the social responsibility standard. In: International Journal of Production Economics 111, S. 274–286.

Ciliberti, Francesco; Pontrandolfo, Pierpaolo und Scozzi, Barbara (2008): Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. In: Journal of Cleaner Production 16, S. 1579-1588.

Darnall, Nicole; Jolley, G. Jason und Handfield, Robert (2008): Environmental Management Systems and Green Supply Chain Management: Complements for Sustainability? In: Business Strategy and the Environment 17 (1), S. 30-45.

D'heur, Michael (2014): Shared Value Chain: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung. In: D'heur, Michael (Hg.): CSR und Value Chain Management. Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 1-122.

econsense (2017): Prozessschritte nachhaltiges Lieferkettenmanagement. Praxisorientierter Leitfaden für Unternehmen. econsense. Berlin. Online verfügbar unter: <http://www.econsense.de>, aufgerufen am 17.04.2017.

Eickhoff Gisela und Upmeyer, Ulrike (2016): Gesellschaftliche Verantwortung: Zertifizierung als Nachweis. In: Scholz Markus, Czuray Marie (Hg.): Die Normierung der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Forschung und Praxis an der FHWien der WKW.Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 133-144.

Erhard, Johannes; Kopp, Matthias; Dräger, Susanne und Wolfrum, Mirjam (2016): Vom Emissionsbericht zur Klimastrategie. Grundlagen für ein einheitliches Emissions- und Klimastrategieberichtswesen. WWF Deutschland und CDP. Berlin. Online verfügbar unter: http://www.klimareporting.de/sites/default/files/klimareporting.de_leitfaden_0.pdf, aufgerufen am 17.04.2017.

Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. COM (2001) 336 final. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

EY (2015): Die CSR-Richtlinie setzt neue Maßstäbe. Starten Sie jetzt mit der Umsetzung. Online verfügbar unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nachhaltigkeitsberichterstattungsstudie-2015/\\$FILE/EY-Nachhaltigkeitsberichterstattungsstudie-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nachhaltigkeitsberichterstattungsstudie-2015/$FILE/EY-Nachhaltigkeitsberichterstattungsstudie-2015.pdf), aufgerufen am 24.11.2016.

Fifka, Matthias (2014): Einführung – Nachhaltigkeitsberichterstattung: Eingrenzung eines heterogenen Phänomens. In: Fifka, Matthias (Hg.): CSR und Reporting. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 1-18.

Fifka, Matthias (2015): Zustand und Perspektiven der Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: Schmidpeter, Réne und Schneider, A. (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unterneh-

menführung in Theorie und Praxis. 2. ergänzte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler Verlag, S. 835-848.

Freeman, E. R. (2004): The stakeholder approach revisited. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 5 (3), S. 228-241.

Fröhlich, Elisabeth (2015): Corporate Social Responsibility in der Beschaffung: Theoretische wie Praktische Implikationen. In: Fröhlich, Elisabeth (Hg.): CSR und Beschaffung. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler Verlag, S. 3-36.

Gereffi, Gary; Humphrey, John und Sturgeon, Timothy (2005): The governance of value chains. In: Review of International Political Economy 12 (1), S. 78-104.

Germanwatch (2015): Stellungnahme zum Konzept des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz zur Umsetzung der CSR-Richtlinie - Reform des Lageberichts. Germanwatch. Berlin, Bonn. Online verfügbar unter: <https://germanwatch.org/de/download/11812.pdf>, aufgerufen am 24.11.2016.

GIZ und BMZ (2015): Kompass Nachhaltige Beschaffung für kleine und mittlere Unternehmen. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Bonn, Eschborn. Online verfügbar unter: <http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/>, aufgerufen am 28.09.2015.

Götz, Markus; Felix Drechsler; Jan-Marten Krebs and Sophie van Gagern (2017): Einführung in das Klimamanagement. Schritt für Schritt zu einem effektiven Klimamanagement in Unternehmen. Deutsches Global Compact Netzwerk. Berlin. Online verfügbar unter: https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Umweltschutz/Publikationen/001-Einfuehrung-Klimamanagement-DGCN_web.pdf, aufgerufen am 17.05.2017.

Grunwald, Armin und Kopfmüller, Jürgen (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

Günther, Edeltraud und Scheibe, Lily (2005): The hurdles analysis as an instrument for improving environmental value chain management. In: Progress in Industrial Ecology, An International Journal 2 (1).

Hagelaar, Geoffrey J.L.F. und van der Vorst, Jack G.A.J. (2002): Environmental supply chain management: using life cycle assessment to structure supply chains. In: International Food and Agribusiness Management Review 4, S. 399-412.

Hassini, Elkafi; Surtib, Chirag und Searcyc, Cory (2012): A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. In: International Journal of Production Economics 140 (1), S. 69-82.

Hoff Holger; Björn Nykvist und Marcus Carsson (2014): Living well, within the limits of our planet? Stockholm Environmental Institute, Working Paper 2014 (5).

Hoffmann, Esther; Dietsche, Christian; Westermann, Udo und Scholl, Gerd (2016): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung/future e. V. Berlin, Münster. Online verfügbar unter: www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de, aufgerufen am 03.11.2016.

Hoskin, Paul (2011): Why business needs to green the supply chain. In: University of Auckland Business Review 13 (1), S. 16-18.

Jamali, Dima; Lund-Thomsen, Peter und Jeppesen, Søren (2015): SMEs and CSR in Developing Countries. In: Business & Society 1, S. 11-12.

Jungmichel, Norbert; Schampel, Christina und Weiss, Daniel (2017): Umweltatlas Lieferkette. Umweltwirkungen und Hot-Spots in der Lieferkette. Berlin, Hamburg: adelphi/Systain Consulting.

- Kamolkitiwong A. und Phruksaphanrat, B. (2015): An Analysis of Drivers Affecting Green Supply Chain Management Implementation in Electronics Industry in Thailand. In: Journal of Economics, Business and Management 3 (9), S. 864-869.
- Keppner, Benno; Weiss, Daniel und Kahlenborn, Walter 2017: Planetary Boundaries. In: Ökologisches Wirtschaften 2 (2017), S. 11-13.
- Knobel C. (2014): Lieferketten: Risikosteuerung internationaler Supply Chains. In: Schulz T., Bergius S. (Hg.): CSR und Finance. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 391-401.
- Knopf, Jutta; Rees, Caroline; Augenstein, Daniel; Menge, Jonathan; Methven O'Brien, Claire; Poulsen-Hansen, Catherine und Stappenbeck, Niklas (2013): Unternehmensverantwortung für Menschenrechte. Berlin: adelphi.
- Kloos, Dominic (2009): Sozial-ökologische Mode auf dem Prüfstand. Überblick und Analyse. Siegburg: SÜDWIND-Institut.
- Knolle, Maren (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainable Management (CSM) e.V.
- Koplin, Julia; Seuring, Stefan und Mesterharm, Michael (2007): Incorporating sustainability into supply chain management in the automotive industry – the case of the Volkswagen AG. In: Journal of Cleaner Production 15 (11-12), S. 1053-1062.
- Kovacs, Gyöngyi (2008): Corporate environmental responsibility in the supply chain. In: Journal of Cleaner Production 16, S. 1571-1578.
- KPMG (2014): KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, Update 2013. KPMG. Düsseldorf. Online verfügbar unter: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/06/handbuch-nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf>, aufgerufen am 23.11.2016.
- KPMG (2015): Currents of change. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015. KPMG. Düsseldorf. Online verfügbar unter: <https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015-0-201511.pdf>, aufgerufen am 01.04.2016.
- Lakshimi, Meera und Chitramani, Dr. P. (2014): Environmental Sustainability through Green Supply chain management practices among Indian Manufacturing Firms with special reference to Tamilnadu. In: International Journal of Scientific and Research Publications 4 (3), S. 1-8.
- Lippmann, Steve (1999): Supply chain environmental management: Elements for success. In: Environmental Management 6 (2), S. 175-182.
- Lund-Thomsen, Peter und Lindgreen, Aadam (2014): Corporate social responsibility in global value chains: Where are we now and where are we going? In: Journal of Business Ethics 123 (1), S. 11-22.
- Martinuzzi, André und Windsperger, Andreas (2011): Beratungsprogramme für nachhaltiges Wirtschaften. Ein erfolgreiches Instrument für Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Meyer, Jörn-Alexander (Hg.): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar, Köln: EUL Verlag. S. 201-224.
- Meise, Jan Niklas; Schagen, Alexander und Zupancic, Dirk (2009): CSR – Verantwortungsvoller Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung. In: Marketing Review St. Gallen 1, S. 48-52.
- Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (MWEIMH) (2015): Gesellschaftliche Verantwortung im internationalen Markt. Praxisbeispiele aus NRW-Unternehmen. Geldern: jva druck+medien.

Müller, Martin und Yacin Bessas (2017): Potenziale von Brancheninitiativen zur nachhaltigen Gestaltung von Liefer- und Wertschöpfungsketten. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin. Online verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb483-potenziale-von-brancheninitiativen.pdf?__blob=publicationFile&v=1, aufgerufen am 08.07.2017.

MVO Nederland (2017): CSR Risk Check. Online verfügbar unter: <http://www.mvorisicochecker.nl/en>, aufgerufen am 12.02.2017.

O'Brien, E.A. (2003): Human values and their importance to the development of forestry policy in Britain: A literature review. Institute of Chartered Foresters 76 (1), S. 3-17.

Opijnen, Marjon van und Oldenziel, Joris (2011): Responsible Supply Chain Management, Potential success factors and challenges for addressing prevailing human rights and other CSR issues in supply chains of EU-based companies. Europäische Union. Online verfügbar unter: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6729&langId=en>, aufgerufen am 23.11.2016.

OECD (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen – Neufassung 2011. OECD Publishing. Paris. Online verfügbar unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/oecd-leitsaetze-2011-de.pdf?__blob=publicationFile&v=3, aufgerufen am 23.11.2016.

OECD (2017): Responsible business conduct for institutional investors. Key considerations for due diligence under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris: OECD Publishing.

Peters, Glen P.; Minx, Jan C.; Weber, Christopher L. und Edenhofer, Ottmar (2011): Growth in emission transfers via international trade from 1990 to 2008. In: Proceedings of the National Academy of Sciences 108 (21), S. 8903-8908.

Pimenta, Handson C.D. und Ball, Peter D. (2015): Analysis of environmental sustainability practices across upstream supply chain management. In: Procedia CIRP 26, S. 677 – 682.

Porter, Michael E. (1986): Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, Michael E. und Kramer, Mark R. (2011): Creating shared value. In: Harvard Business Review 89 (1/2), S. 62-77.

Rahim, Mia Mahmudur und Vicario, Victor (2015): Social Audit: A Mess or Means in CSR Assessment? In: Rahim, Mia Mahmudur and Idowu, Samuel (Hg.): Social Audit Regulation: Development, Challenges and Opportunities. Springer International Publishing, S. 1-19.

Rat für nachhaltige Entwicklung (2017): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften. Rat für nachhaltige Entwicklung. Online verfügbar unter: http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/kodex/DNK_Broschuere_2017.pdf, aufgerufen am 11.04.2017.

Russel, James P. (2012): The ASQ Auditing Handbook, Fourth Edition. Wisconsin: ASQ Quality Press.

Schoenheit, Ingo; Dale, Stephan und Tiemann, Nils (2011): Kurzgutachten zur Systematik bestehender CSR-Instrumente. Endbericht. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Seuring, Stefan (2013): A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. In: Decision Support Systems 54, S. 1513-1520.

Seuring, Stefan und Müller, Martin (2008): Core issues in sustainable supply chain management – a Delphi study. In: Business Strategy and the Environment 17 (8), S. 455-466.

Seuring, Stefan; Sarkis, Joseph und Rao, Purba (2008): Sustainability and supply chain management-An introduction to the special issue. In: Journal of Cleaner Production 16, S. 1545 - 1551.

- Soundararajan, Vivek und Brown, Jill A. (2014): Voluntary Governance Mechanisms in Global Supply Chains: Beyond CSR to a Stakeholder Utility Perspective. In: Journal of Business Ethics 134 (1), S. 83-102.
- Steffen, Will et al. (2015): Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. In: Science 347 (6223).
- UNGC (2013): A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment. New York: United Nations.
- UNGC and Business for Social Responsibility (BSR) (2014): A Guide to Traceability. A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains. New York: United Nations.
- United Nations (2014): UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Neufassung Juni 2014. Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN). Berlin. Online verfügbar unter: https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien_fuer_wirtschaft_und_menschenrechte.pdf, aufgerufen am 22.12.2016.
- Walker, Helen; Di Sisto, Lucio und Mc Bainc, Darian (2008): Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. In: Journal of Purchasing and Supply Management 14 (1), S. 69–85.
- Walther, Michael und Schenkel, Markus (2011): Nachhaltigkeitsmanagement und –nachweissysteme in KMU – Kritische Anmerkungen mit Blick auf die ISO 26000. In: Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis. Lohmar: Josef EUL Verlag GmbH. S. 245-267.
- Weiss, Daniel; Hajduk, Thomas und Knopf, Jutta (2017): Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement. Praxisleitfaden für Unternehmen. Berlin: BMU/UBA.
- Wolf, Julia (2014): The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. In: Journal of Business Ethics 119 (3), S. 317-328.
- Yawar, Sadaat A. und Seuring, Stefan (2015): Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. In: Journal of Business Ethics 141 (3), S. 621-643.

CSR-Berichte

- Adidas Group (2015): Make a Difference. Sustainability Progress Report 2014. Online verfügbar unter: https://www.adidas-group.com/media/filer_public/e8/32/e832823b-8585-4e26-8990-07b80e3ae71c/2014_sustainability_report_make_a_difference.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.
- BASF AG (2015): BASF Report 2014. Online verfügbar unter: https://www.basf.com/documents/corp/en/about-us/publications/reports/2015/BASF_Report_2014.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.
- Bayer AG (2015): Geschäftsbericht 2014. Online verfügbar unter: <http://www.geschaeftsbericht2014.bayer.de/de/bayer-geschaeftsbericht-2014.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.
- Beiersdorf AG (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2014. Online verfügbar unter: https://www.beiersdorf.de/~media/Beiersdorf/local/de/nachhaltigkeit/Reporting/Downloads/2014/Nachhaltigkeitsbericht_2014-Beiersdorf.pdf?la=de-DE, aufgerufen am 1.12.2015.
- Bilfinger SE (2015): Doing What's Best. Sustainability Report 2014. Mannheim.
- BRAX Leineweber GmbH & Co. KG (2014): Nachhaltigkeits Bericht 2013/2014. Herford.

BSH Hausgeräte GmbH (2015): Beständig Verantwortlich. Konzern-Nachhaltigkeitsbericht 2014. Online verfügbar unter: https://media3.bsh-group.com/Documents/MCDOC01967218_BSH-Nachhaltigkeitsbericht-2014.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.

Continental Contitech (2015): GRI Report 2014. Online verfügbar unter: <https://www.continental-corporation.com/resource/blob/62994/9f4e7a222430ddbdc5a59879d51b9e33/gri-report-2014-en-data.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.

Deutsche Post DHL Group (2015): Corporate Sustainability Report 2014. Online verfügbar unter: <http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/responsibility/dpdhl-corporate-responsibility-report-2014.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.

FairPhone (2013): Social Assessment Program. Online verfügbar unter: <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2013/12/Fairphone-Made-with-Care-Social-Assessment-Program.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.

Fraport AG (2015): GRI Report 2014. Online verfügbar unter: http://www.fraport.com/content/fraport/en/misc/binaer/fraport-group/responsibility/publications/sustainability-reports/2014/compact---gri-report/gri-report-2014/jcr:content.file/fraport_gri-2014_en_final.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.

Garry Weber (2015): Geschäftsbericht 2013/2014. Online verfügbar unter: <http://ir.gerryweber.com/download/companies/gerryweber/Annual%20Reports/DE0003304101-IA-2013-EQ-D-00.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.

HeidelbergCement AG (2015): Sustainability Report 2013/2014. Online verfügbar unter: http://www.heidelbergcement.cz/cs/system/files/force/assets/document/heidelbergcement_sustainability_report_2013-2014.pdf?download=1, aufgerufen am 1.12.2015.

Hugo Boss (2015): Sustainability Report 2014. Online verfügbar unter: https://group.hugoboss.com/files/user_upload/Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsbericht/Sustainability_Report_2014.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.

Humana Kleidersammlung GmbH (2014): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Online verfügbar unter: <https://humanakleidersammlung.files.wordpress.com/2014/12/gri-humana-de-at-2013.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.

Infineon Technologies AG (2015): Wachstum mit System. Geschäftsbericht 2014. Online verfügbar unter: <https://www.infineon.com/dgdl/Infineon+GB14+D.pdf?fileId=5546d46149b40f650149f0332551088b>, aufgerufen am 1.12.2015.

JBS AG (2015): Annual and Sustainability Report 2014. Online verfügbar unter: http://jbs.infoinvest.com.br/enu/4362/20150601_RelatorioJBS_ingles_menor.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.

Märkisches Landbrot GmbH (2014): Gemeinwohl-Bericht über das Bilanzjahr 2012-2014. Online verfügbar unter: http://www.landbrot.de/fileadmin/daten/pdf/GWOE-Bericht%20MAERKISCHES%20LANDBROT_2012-2014.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.

Marks & Spencer (2015): Plan a Report 2014. Online verfügbar unter: <http://planareport2014.marksandspencer.com/downloads/M&S-PlanA-2014.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.

McDonald's Deutschland (2014): Corporate Responsibility Report 2013. Online verfügbar unter: https://www.mcdonalds.de/documents/75202/2771485/McD_CR_Report_2013_A4.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.

- Memo AG (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2013/2014. Online verfügbar unter: https://www.memoworld.de/PDF/Nachhaltigkeitsberichte/memo_Nachhaltigkeitsbericht_2013_14.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.
- Merck KGaA (2015): Corporate Responsibility Report 2014. Online verfügbar unter: http://reports.merckgroup.com/2014/cr-report/servicepages/downloads/files/entire_merck_crr14.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.
- Metro Group (2015): Corporate Responsibility Report 2013/2014. Online verfügbar unter: http://berichte.metrogroup.de/2013-2014/corporate-responsibility-report/serviceseiten/downloads/files/gesamt_metrogroup_crb14.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.
- Neumarkter Lammsbräu (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2014. Online verfügbar unter: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2695425/NeumarkterLammsbraeu/resources/documents/Nachhaltigkeitsbericht-NL_Nachhaltigkeitsbericht2014.pdf?_hssc=21275940.2.1513183214025&_hstc=21275940.f50b6f049472e00d935f9d0a254cc786.1513183214023.1513183214023.1513183214023.1&_hsfp=3081057472&hsCtaTracking=8aa4a4ff-cad1-4654-96a6-5460d1020280%7C57753aef-1c9b-4461-b0b8-c56ce0cac711, aufgerufen am 1.12.2015.
- Patagonia (2014): Annual Benefit Corporation Report. Fiscal Year 2013. Online verfügbar unter: http://www.patagonia.com/on/demandware.static/Sites-patagonia-us-Site/Library-Sites-PatagoniaShared/en_US/PDF-US/bcorp_annual_report_2014.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.
- PUMA AG (2015): Annual Report 2014. Online verfügbar unter: http://d15v13h3408o3u.cloudfront.net/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/de/2015/PUMA_GESCHAEFTSBERICHT_2014-8fb86b176761101b697eacc6b1cf2c9f.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.
- RWE AG (2015): Unsere Verantwortung. Bericht 2014. Online verfügbar unter: <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2015/3274acf1edc457b7044fe526a71d70de.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.
- Studiosus Reisen München GmbH (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2014/2015. Online verfügbar unter: https://www.studiosus.com/pressdownload/file/79121/upload_file_2, aufgerufen am 1.12.2015.
- Tchibo GmbH (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2014. Online verfügbar unter: <https://www.tchibo-nachhaltigkeit.de/servlet/cb/1228566/data/-/nachhaltigkeitsbericht2014.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.
- Topstar GmbH (2014): Green Thinking. GRI Report 2013. Online verfügbar unter: http://strategie.topstar.de/fileadmin/user_upload/101214_topstar_GRI_report_A4_screen.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.
- Tries GmbH & Co. KG (2015): Umweltbericht 2014. Online verfügbar unter: <http://www.tries.de/detail/umweltbericht-2014?file=files/tries/downloads/Umweltbericht2014%20St06.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.
- Ulrich Walter Lebensbaum GmbH (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2014. Diepholz.
- VAUDE Sport GmbH & Co. KG (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2014.
- Voith (2014): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Online verfügbar unter: https://www.voith.com/corp-de/Voith_NHB_2013.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.
- Volkswagen AG (2015): Sustainability Report 2014. Online verfügbar unter: http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/sites/default/files/pdf/en/Volkswagen_SustainabilityReport_2014.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.

Warsteiner (2013): Nachhaltigkeitsbericht der Warsteiner Brauerei 2012. Online verfügbar unter: https://www.warsteiner.de/wp-content/uploads/2016/11/Nachhaltigkeitsbericht_Download.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.

Wincor Nixdorf AG (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2013/2014. Online verfügbar unter: http://www.dieboldnixdorf.com/internet/cae/servlet/contentblob/1250854/publicationFile/85987/Nachhaltigkeitsbericht_2013_2014.pdf, aufgerufen am 1.12.2015.

Xella International GmbH (2015): Sustainability Report 2014. Online verfügbar unter: <http://sustainabilityreport2014.xella.com/>, aufgerufen am 1.12.2015.

Zentis GmbH & Co. KG (2014): Nachhaltigkeitsbericht 2012/2013. Online verfügbar unter: <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2014/57f04513df0e7b330024c5cb9524035d.pdf>, aufgerufen am 1.12.2015.

Fallstudie AfB

AfB (2015): Entsprechenserklärung: AfB Gemeinnützige GmbH. (zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex). Online verfügbar unter: <http://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CreatePDF/7673/2015/de>, aufgerufen am 11.05.2016.

AfB (2016a): Auszeichnungen. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/unternehmen/wir-ueber-uns/auszeichnungen>, aufgerufen am 10.05.2016.

AfB (2016b): Das AfB Konzept. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/unternehmen/wir-ueber-uns/das-afb-konzept>, aufgerufen am 10.05.2016.

AfB (2016c): Standorte. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/standorte>, aufgerufen am 10.05.2016.

AfB (2016d): Visionen und Ziele. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/unternehmen/wir-ueber-uns/das-afb-konzept-2>, aufgerufen am 10.05.2016.

AfB (2016e): Von A wie Abholung bis Z wie Zerlegung. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/unternehmen/it-dienstleistung/von-a-wie-abholung-bis-z-wie-zerlegung>, aufgerufen am 11.05.2016.

Bitkom (2016a): Thema IT Arbeitsmarkt. Online verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Marktdaten/ITK-Arbeitsmarkt/index.jsp>, aufgerufen am 11.05.2016.

Bitkom (2016b): ITK Märkte. Online verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Marktdaten/ITK-Konjunktur/ITK-Markt-Deutschland.html>, aufgerufen am 11.05.2016.

Daniel Büchle (2016): Telefonisches Gespräch mit Daniel Büchle (Nachhaltigkeitsmanagement bei AfB), durchgeführt von Alexandra Skinner am 29.04.2016.

Alexander Kraemer (2016): Telefonisches Gespräch mit Alexander Kraemer (CSR/Development Manager bei AfB), durchgeführt von Alexandra Skinner am 29.04.2016.

Fallstudie Vaude

bluesign (2016): bluesign. Online verfügbar unter: <http://www.bluesign.com/de/industry#.VrytVXpKbwY>, aufgerufen am 11.02.2015

Lara Delle (2015): Telefonisches Gespräch mit Lara Delle (Materialien bei Vaude), durchgeführt von Thomas Hajduk am 23.11.2015.

EOG (2015): European Outdoor Group. Online verfügbar unter: <http://www.europeanoutdoorgroup.com/research/current-project/overview-of-the-european-outdoor-market/>, aufgerufen am 12.03.2015.

FWF (2016): Fairwear. Online verfügbar unter: http://www.fairwear.org/528/company/vaude_sport_gmbh_and_co_kg/?companyId=140, aufgerufen am 12.03.2015.

Nachhaltigkeitspreis (2016): Nachhaltigkeitspreis. Online verfügbar unter: https://www.nachhaltigkeitspreis.de/2015_marke_vaude_detail-2/, aufgerufen am 12.03.2015.

Hilke Patzwall (2015): Telefonisches Gespräch mit Hilke Patzwall (Umweltmanagement, Sustainability & CSR, Arbeitssicherheit bei Vaude), durchgeführt von Thomas Hajduk am 24.11.2015.

Bettina Roth (2015): Telefonisches Gespräch mit Bettina Roth (Umweltmanagement, Sustainability & CSR, Arbeitssicherheit bei Vaude), durchgeführt von Thomas Hajduk am 24.11.2015.

VAUDE (2015a): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/unsere-organisation.php>, aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015b): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/unsere-lieferkette.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015c): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/csr-team.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015d): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/greenshape-konzept.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015e): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/lieferanten.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015f): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/menschenrechte.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015g): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/kinderarbeit.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015h): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/produktion-in-risikolaendern.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015i): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/arbeitszeiten.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015j): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/material-policy.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015k): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/buendnis-fuer-nachhaltige-textilien.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015l): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/audits-externer-produzenten.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

VAUDE (2015m): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/existenzsicherung.php>, aufgerufen am 12.03.2015.

Fallstudie Weleda

Biodiversity in Good Company (2013): News zu Weleda. Online verfügbar unter: <http://www.business-and-biodiversity.de/aktuelles/news/weleda-mit-dem-sustainability-beauty-award-ausgezeichnet/>, aufgerufen am 23.11.2015.

ECHAMP (2015): Annual report. Online verfügbar unter: <http://www.echamp.eu/echamp-resources/annual-report/2015-annual-report.pdf>, aufgerufen am 23.11.2015.

GfK (2015): Consumer Index. Online verfügbar unter: http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/DE/documents/News/Consumer_Index/CI_08_2015.pdf, aufgerufen am 23.11.2015.

Kompass Nachhaltigkeit (2013): Praxisbeispiel Weleda. Online verfügbar unter: http://kmu.kompass-nachhaltig-keit.ch/fileadmin/documents/Praxisbeispiele/Praxisbeispiel_KMU_Weleda_DE_130725_01.pdf, aufgerufen am 23.11.2015.

NaTrue (2016): Natrue Label. Online verfügbar unter: <http://www.natrue.org/de/activities/natrue-label/>, aufgerufen am 23.11.2015.

Bettina Wyciok (2015): Telefonisches Gespräch mit Bettina Wyciok (Leiterin CSR-Abteilung bei Weleda), durchgeführt durch Tim Schneiders am 24.11.2015.

UEBT (2014): Profile. Online verfügbar unter: http://ethicalbiotrade.org/dl/public-and-outreach/UEBT_Profile_2014.pdf, aufgerufen am 24.11.2015.

Weleda (2014): Fortschrittsbericht 2013. Online verfügbar unter: http://www.business-and-biodiversity.de/fileadmin/user_upload/documents/Die_Initiative/Fortschrittsbericht/Weleda_Fortschrittsbericht_2013_14.pdf, aufgerufen am 23.11.2015.

Weleda (2015): Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2014. Online verfügbar unter: http://weleda.global.ssl.fastly.net/binaries/content/assets/pdf/dach/geschaefts_und_nachhaltigkeitsbericht_2014.pdf, aufgerufen am 23.11.2015.

Weleda (2016): Projekte. Online verfügbar unter: <http://www.weleda.de/unsere-welt/nachhaltigkeit/projekte>, aufgerufen am 23.11.2015.