

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

Fallstudie Naturkosmetik – Weleda AG

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

Fallstudie Naturkosmetik – Weleda AG

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](https://www.facebook.com/umweltbundesamt.de)
 [/umweltbundesamt](https://twitter.com/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.

Fallstudie Naturkosmetik – Weleda AG

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 Wildsammern. 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 verwendeten 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 Auffrischungskursen teilnehmen als auch externe Anforderungen der Good Manufacturing Practice (GMP) erfüllen. Um möglichen Interessenskonflikten vorzubeugen, die aus konfliktrenden 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 Be- trachtung 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 Kriterien des Ethical BioTrade Standards abgeglichen und es wurde überprüft, ob die Mindestanforderungen für die Mitgliedschaft bei UEBT 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 UEBT erfolgreich rezertifiziert (Weleda 2015). Schritt Fünf beinhaltet nach jedem Audit die Erstellung eines Dreijahresplans, der die angestrebten Verbesserungen und damit verbundene Maßnahmen verbindlich festlegt (UEBT 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 UEBT 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 Extremsituationen 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 beschritten (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 Unternehmensaktivität 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 Nachhaltigkeitsperformanz 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 Wildsamplerprojekts 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 Nachhaltigkeitserungenschaft 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.

Quellenverzeichnis

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-nachhaltigkeit.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.