

Leitfaden

NACHHALTIGES  
LIEFERKETTENMANAGEMENT FÜR  
MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN  
DER CHEMISCHEN INDUSTRIE

## ERLÄUTERUNG ZUM LEITFADEN



Der vorliegende Leitfaden richtet sich an Unternehmen der chemischen Industrie, die ihr Einkaufsmanagement weiterentwickeln möchten. Die chemische Industrie umfasst im Rahmen dieses Leitfadens die chemische, die pharmazeutische sowie große Teile der Kautschuk- und der kunststoffverarbeitenden Industrie. Die praktische Erprobung erfolgte im Rahmen des Chemie<sup>3</sup>-Pilotprojekts „Nachhaltigkeit in Lieferketten“ und berücksichtigt die Erfahrung der teilnehmenden Unternehmen.

Mit einem nachhaltigen Lieferkettenmanagement sind Unternehmen in der Lage, mit dem Einkauf verbundene Risiken und Chancen sowie die Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten besser bewerten zu können. Diese Informationen können genutzt werden, um Risiken für das Unternehmen zu minimieren und die eigenen Produkte nachhaltiger zu machen. Damit verbessern sich die ökonomischen Chancen und somit leistet das nachhaltige Lieferkettenmanagement einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Der Leitfaden berücksichtigt die Belange mittelständischer Unternehmen, die noch keine oder wenig Erfahrung bei der Durchsetzung von Nachhaltigkeitsstandards bei Lieferanten haben. Unternehmen, die bereits auf Erfahrungen beim Lieferkettenmanagement zurückgreifen können, werden ebenfalls nützliche Anregungen finden.

In Kapitel 1 wird erläutert, warum ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement sinnvoll und notwendig ist und welche Anspruchsgruppen (Stakeholder) die treibenden Kräfte darstellen. Kapitel 2 enthält den eigentlichen Leitfaden, der anhand von sechs Bausteinen den systematischen Aufbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements aufzeigt.

Der Leitfaden wurde im März 2018 veröffentlicht und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Er kann unter [www.chemiehoch3.de](http://www.chemiehoch3.de) abgerufen werden.

Um die praktische Umsetzung der Bausteine zu erleichtern, wird der Leitfaden durch eine  **Toolbox** ergänzt, deren Bestandteile im  **Mitgliederbereich** auf der Chemie<sup>3</sup>-Website zum Download zur Verfügung stehen. Dazu zählen:

- eine Checkliste zur Bestandsaufnahme des aktuellen Lieferkettenmanagements,
- ein Basis-Verhaltenskodex samt Einführungsdokument,
- eine Vorlage zur Nutzung der pragmatischen Lieferantenauswahlmatrix,
- ein Risiko-Tool für die Durchführung der Pragmatischen Lieferketten-Risikobewertung.

### Anmerkung zu Begrifflichkeiten

Zur Vereinfachung wird in diesem Leitfaden durchgängig der Begriff „Nachhaltigkeit“ verwendet, um die Handlungsfelder Ökonomie, Ökologie und Soziales zusammenzufassen. Weitere in der Praxis gebräuchliche Bezeichnungen sind CR oder CSR (CR steht für Corporate Responsibility, CSR für Corporate Social Responsibility). Empfohlen wird, den im Unternehmen gebräuchlichen Überbegriff mit den für das Unternehmen relevanten Themen wie Arbeitsstandards und -sicherheit, CO<sub>2</sub>-Emissionen oder Produktsicherheit zu beschreiben.

# INHALT

SEITE

04 DIE INITIATIVE CHEMIE<sup>3</sup>  
05 VORWORT

---

06 KAPITEL 01: EINLEITUNG, ÜBERBLICK ÜBER ANFORDERUNGEN UND TREIBER

12 KAPITEL 02: LEITFADEN ZUM AUFBAU EINES NACHHALTIGEN LIEFERKETTENMANAGEMENTS

14 BAUSTEIN 1: NACHHALTIGKEITSTHEMEN IN LIEFERKETTEN IDENTIFIZIEREN

24 BAUSTEIN 2: REGELWERK AUFBAUEN

25 BAUSTEIN 3: LIEFERANTEN INFORMIEREN UND PRIORISIEREN

27 BAUSTEIN 4: LIEFERANTEN BEWERTEN UND MONITOREN

32 BAUSTEIN 5: KORREKTURMASSNAHMEN BEGLEITEN, LIEFERANTEN ENTWICKELN

35 BAUSTEIN 6: FORTSCHRITTE MESSEN UND BERICHTEN

---

37 ANHANG

38 LEITLINIEN ZUR NACHHALTIGKEIT FÜR DIE CHEMISCHE INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND

40 TOGETHER FOR SUSTAINABILITY (TFS): EINE BRANCHENLÖSUNG DER CHEMISCHEN INDUSTRIE

42 DIE FÜNF KERNELEMENTE DES NATIONALEN AKTIONSPANS

43 GLOSSAR

44 WEITERFÜHRENDE LINKS

46 IMPRESSUM



VERLINKUNGEN ZU DOKUMENTEN IM  MITGLIEDERBEREICH VON CHEMIE<sup>3</sup> SIND MIT DIESEM SYMBOL GEKENNZEICHNET.

Im Anhang finden Sie eine Übersicht über die zur Verfügung stehenden Dokumente.

# DIE INITIATIVE CHEMIE<sup>3</sup>

Chemie<sup>3</sup> ist die gemeinsame Nachhaltigkeitsinitiative des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI), der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC). Gemeinsam machen sich die drei Allianzpartner für eine nachhaltige Entwicklung in der Chemiebranche stark. Dabei wird Nachhaltigkeit verstanden als Verpflichtung gegenüber den jetzigen und künftigen Generationen und als Zukunftsstrategie, in der wirtschaftlicher Erfolg mit sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Verantwortung verknüpft ist.

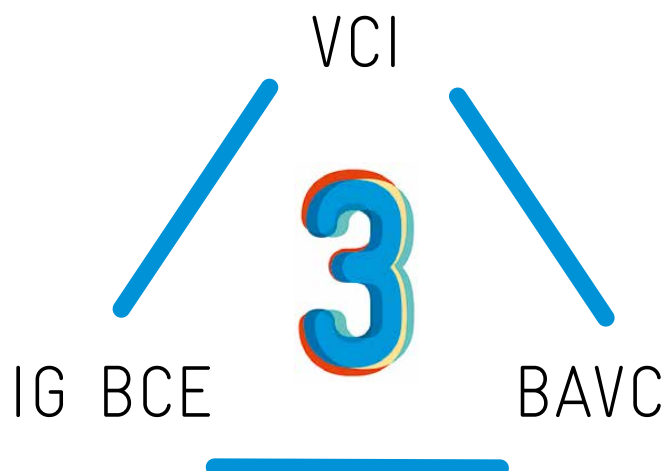
Die Initiative Chemie<sup>3</sup> fördert nachhaltiges Handeln in der Chemie – vom kleinen Betrieb bis zum großen Konzern. Denn die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft braucht das Engagement der Wirtschaft. Als Innovationsmotor der deutschen Industrie möchte die Chemiebranche ihre Beiträge für eine lebenswerte Zukunft und nachhaltige Entwicklung ausbauen und ihr Profil zur Nachhaltigkeit schärfen.

Im Zentrum der Initiative stehen die „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“. Diese haben das Ziel, Nachhaltigkeit als Leitbild innerhalb der Branche zu stärken. Als branchenspezifischer Rahmen geben sie den Unternehmen und Beschäftigten der chemischen Industrie Orientierung für ihr Handeln.

Chemie<sup>3</sup> hat ein umfangreiches Unterstützungspaket entwickelt, das den Unternehmen der Branche bei der Anwendung der Leitlinien hilft. Dazu gehören ein eigens entwickelter Nachhaltigkeits-Check für die Unternehmen der Branche, Good-Practice-Beispiele für die Umsetzung der Leitlinien, ein Leitfaden zur Basisberichterstattung, der vorliegende Leitfaden zu nachhaltigem Lieferkettenmanagement sowie weitere Informationen, die im Mitgliederbereich von [www.chemiehoch3.de](http://www.chemiehoch3.de) abrufbar sind.

Um den Erfolg von Chemie<sup>3</sup> belegbar zu machen, wurden 2016 insgesamt 40 Indikatoren veröffentlicht, die den Fortschritt nachhaltiger Entwicklung der Branche messen.

Ein weiterer Baustein von Chemie<sup>3</sup> ist der Dialog mit Stakeholdern aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung erfordern es, die Anliegen anderer zu verstehen und Zielkonflikte zu identifizieren. Erst dann kann man gemeinsam nach Lösungen suchen. Deshalb baut Chemie<sup>3</sup> den Dialog kontinuierlich aus.



# VORWORT

Verehrte Leserin, verehrter Leser,

die Welt ist globaler geworden. Dies gilt auch für die Unternehmen und ihre Geschäftsprozesse. Initiiert von den Vereinten Nationen haben viele Staaten, so auch Deutschland, in den letzten Jahren die Anforderungen an Unternehmen ausgeweitet. Dabei geht es um die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf eine nachhaltige Entwicklung unter Einbeziehung der gesamten globalen Wertschöpfungskette. Aber auch Kunden, Kapitalgeber, Nichtregierungsorganisationen und – nicht zuletzt – die eigenen Beschäftigten wollen sich ein umfassendes Bild über die Unternehmen, ihre globalen Geschäftstätigkeiten und deren Auswirkungen auf Mensch und Natur machen. Dabei erhöhen die sozialen Medien die globale Transparenz.

Diese Entwicklungen verstärken die Anforderungen an Unternehmen, Verantwortung zur Einhaltung von global anerkannten Menschenrechts-, Arbeits-, Sozial-, Umwelt- und Anti-Korruptionsstandards in und jenseits der eigenen Unternehmensgrenzen zu übernehmen und darüber Transparenz herzustellen. Darin sind vorgelagerte Prozessschritte ausdrücklich mit eingeschlossen.

Deshalb empfiehlt Leitlinie 3 zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland den Unternehmen explizit, sich national und international zu engagieren und den hohen betrieblichen Umwelt- und Sozialstandards weltweit Anerkennung zu verschaffen. Dies erfordert eine intensive Beschäftigung mit der gesamten Wertschöpfungskette – und hier insbesondere der eigenen Lieferkette – unter Einbeziehung der Lieferanten und ihrer Beschäftigten.

Dieser Leitfaden richtet sich insbesondere an mittelständische Unternehmen. Er gibt einen Überblick über die wichtigsten Grundlagen, ermöglicht den Einstieg und liefert eine Anleitung zum stufenweisen Auf- und Ausbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements.

Wir wünschen uns, dass viele Unternehmen diese Anregungen aufnehmen und damit zu mehr Transparenz und gesellschaftlicher Akzeptanz der chemischen Industrie in nationalen und globalen Maßstab beitragen.



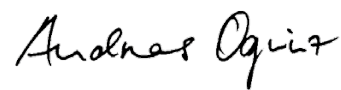
Berthold Welling  
Geschäftsführung  
Recht und Steuern, Nachhaltigkeit

Verband der  
Chemischen Industrie e.V.




Xaver Schmidt  
Vorstandsbereich 1  
Leiter der Abteilung Vorsitzender

Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie

Dr. Andreas Ogrinz  
Geschäftsführer  
Bildung, Innovation, Nachhaltigkeit

Bundesarbeitgeberverband  
Chemie e.V.



# 01

## EINLEITUNG, ÜBERBLICK ÜBER ANFORDERUNGEN UND TREIBER

Deutsche Unternehmen profitieren von der Globalisierung durch einen verbesserten Zugang zu Absatz- und Beschaffungsmärkten. Damit verbunden ist auch die Verantwortung, die Durchsetzung von Menschenrechts-, Arbeits-, Sozial-, Umwelt- und Anti-Korruptionsstandards in globalen Wertschöpfungs- und Lieferketten zu verbessern.

Gleichzeitig fordern Kunden, Konsumenten, Banken, NGOs und verstärkt der Gesetzgeber Informationen ein, wie die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards entlang der Lieferkette bzw. der gesamten Wertschöpfungskette sichergestellt wird.

Die deutsche chemisch-pharmazeutische Industrie managt seit Jahrzehnten die relevanten Nachhaltigkeitsthemen an den eigenen Standorten. Als „industry of industries“ besteht darüber hinaus die Herausforderung, Kenntnis über die mit den Lieferketten verbundenen Nachhaltigkeitsrisiken zu erlangen und diese durch einen geeigneten Managementansatz zu beherrschen.

Ein systematischer, wirkungsvoller Managementansatz bietet zudem Chancen. Produktionsprozesse können effizienter gestaltet, die Produktqualität gesteigert und innovative Prozesse (z.B. „closed loop“) erprobt werden. In der Zukunft werden jene Unternehmen erfolgreicher sein, die unter Nachhaltigkeitsaspekten optimierte Produkte anbieten und glaubhaft darlegen können, dass Nachhaltigkeitsstandards in den Lieferketten eingehalten werden.

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- welche globalen Rahmenwerke und Gesetze für Unternehmen relevant sind,
- welche Stakeholder Nachweise für die Nachhaltigkeitsleistung einfordern (können),
- welche Anforderungen insbesondere der Finanzmarkt und B2B-Kunden an deutsche Unternehmen der chemischen Industrie stellen.

**Globale Rahmenwerke und Prinzipien für eine nachhaltige Entwicklung**

Nachhaltiges Wirtschaften steht auf der globalen politischen Agenda. Dies wird unter anderem durch einstimmig gefasste Beschlüsse der Vereinten Nationen (United Nations, UN) wie den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (deutsche Übersetzung s. [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)) sowie zu den globalen Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) deutlich. Auch die OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen geben Empfehlungen für verantwortliches unternehmerisches Handeln im globalen Kontext. Sie fordern Unternehmen unter anderem dazu auf, ihrer Sorgfaltspflicht durch Due-Diligence-Prüfungen (s. Glossar) entlang der Lieferkette nachzukommen.

Nationale Gesetzgeber orientieren sich an diesen globalen Rahmenwerken und Prinzipien sowie in Europa an Richtlinien der Europäischen Union (EU) für eine nachhaltige Entwicklung und setzen sie in nationales Recht um. Dadurch wird das Management von Nachhaltigkeitsthemen für Unternehmen zunehmend zur gesetzlichen Pflicht.

**Nationaler Aktionsplan zu Wirtschaft und Menschenrechten**

Der Nationale Aktionsplan (NAP) der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte wurde im Dezember 2016 durch die Bundesregierung verabschiedet.

Er basiert auf dem Rahmenkonzept „Protect, Respect and Remedy“ von Prof. John Ruggie, der von 2005 bis 2011 als UN-Sonderbeauftragter für Unternehmen und Menschenrechte maßgeblich an der Entwicklung der UN-Leitprinzipien beteiligt war. Das Rahmenkonzept besagt, dass:

- Staaten die Pflicht haben, die Menschenrechte zu schützen (Protect),
- Unternehmen die Verantwortung tragen, die Menschenrechte zu respektieren (Respect),
- im Fall von Menschenrechtsverstößen angemessene und wirksame Abhilfemaßnahmen zur Verfügung gestellt werden müssen (Remedy).

**STAKEHOLDER FORDERN NACHHALTIGE LIEFERKETTEN**

GESETZGEBER/ EU/OECD/UN	FINANZMARKT	B2B-KUNDEN	KONSUMENTEN/NGOS/ ZIVILGESELLSCHAFT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weltweite Zunahme von Gesetzen mit Nachhaltigkeitsbezug</li> <li>• CSR-Berichtspflicht in der EU und in weiteren Staaten</li> <li>• Nationale Aktionspläne für Wirtschaft und Menschenrechte</li> <li>• OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen</li> <li>• ILO-Kernarbeitsnormen</li> <li>• UN-Beschlüsse z.B. zu Menschenrechten und den Sustainable Development Goals (SDGs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsratings bei Kreditvergabe und für Versicherungsprämien</li> <li>• ESG-Ratings* und Rankings von börsennotierten Unternehmen</li> <li>• Forderung nach Nachweisen für Risikomanagementsysteme</li> <li>• Forderung nach regelmäßiger Berichterstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forderung nach Belegen für ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement, z.B. Audits und/oder Berichterstattung</li> <li>• Nutzung von Nachhaltigkeitssiegeln</li> <li>• Entwicklung nachhaltiger(er) Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz über Herkunft und Produktionsbedingungen</li> <li>• Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards</li> <li>• Forderung nach Belegen für ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>• Nachfrage nach nachhaltigen Produkten</li> </ul>

\*ESG bedeutet Environmental, Social, Governance

Die Bundesregierung erwartet von allen Unternehmen, den im Weiteren beschriebenen Prozess der unternehmerischen Sorgfalt mit Bezug auf die Achtung der Menschenrechte in einer ihrer Größe, Branche und Position in der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette angemessenen Weise einzuführen.

Im NAP sind folgende Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht aufgeführt:

1. Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte
2. Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte
3. Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen
4. Berichterstattung
5. Beschwerdemechanismus

Alle fünf Kernelemente des NAP beziehen sich auch auf die Lieferketten von Unternehmen.

Ziel der Bundesregierung ist es, bis 2020 mindestens 50 Prozent aller deutschen Unternehmen (mit mehr als 500 Mitarbeitern) zur Einführung eines entsprechenden Managementansatzes zu bewegen. Es besteht die Erwartung, dass auch kleine Unternehmen geeignete Due-Diligence-Prozesse implementieren. Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind angehalten, ab 2018 über die Einhaltung menschenrechtlicher Sorgfalt zu berichten. Bezüglich Berichtsinhalt und -form wird im NAP auf die CSR-Berichtspflicht verwiesen, die vorerst nur für kapitalmarktorientierte Unternehmen gilt (s. folgender Abschnitt). Die Bundesregierung behält sich vor, eine rechtlich bindende Regelung zu verabschieden, falls das gesteckte Ziel durch den NAP nicht erreicht wird.

Nach aktuellem Kenntnisstand wird Unternehmen jedoch mehr Zeit gegeben, Prozesse zur Einhaltung der Menschenrechte zu implementieren.

Weltweit haben viele Länder bereits einen solchen Nationalen Aktionsplan verabschiedet oder befinden sich im Entwicklungsprozess. Die Ansprüche an die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von Unternehmen steigen dementsprechend nicht nur in Deutschland.

Der vorliegende Chemie<sup>3</sup>-Leitfaden erläutert im Anhang, wie die fünf Kernelemente des NAP praxisorientiert umgesetzt werden können.

#### DIE VEREINTEN NATIONEN ALS MOTOR EINER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG

Die Vereinten Nationen treiben Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext durch vielfältige Initiativen voran. Hervorzuheben sind die zehn Prinzipien des UN Global Compact, die die Bereiche Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Antikorruption umfassen. Viele Unternehmen sehen den UN Global Compact [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de) inzwischen als Basisstandard für Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen und der Lieferkette.

Die im Jahr 2015 beschlossenen 17 Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (UN Sustainable Development Goals, SDGs) [www.un.org](http://www.un.org) sind ein weiterer wichtiger Treiber für unternehmerische Nachhaltigkeit. Neben Regierungen kommt den Unternehmen eine entscheidende Rolle dabei zu, die Ziele der Agenda 2030 zu erreichen.



### CSR-Berichtspflicht für große, kapitalmarktorientierte Unternehmen

Das von der Bundesregierung verabschiedete „Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten“, auch CSR-Berichtspflicht genannt, gilt für kapitalmarkt-orientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als 40 Mio. Euro. Ab dem Geschäftsjahr 2017 sind diese Unternehmen verpflichtet, jährlich über Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange sowie über die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung zu berichten. Diese Berichterstattung muss auch die wesentlichen Lieferketten sowie die damit verbundenen Risiken berücksichtigen.

Kleinere Unternehmen, die gesetzlich nicht verpflichtet sind zu berichten, können mit einem Nachhaltigkeitsbericht ebenfalls punkten. Beispielsweise sind sie auf Kundenanfragen (z. B. im Rahmen einer EcoVadis-Bewertung) vorbereitet und können Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen belegen.


In der Zwischenzeit haben alle 28 EU-Mitgliedsstaaten nationale Gesetze zur Umsetzung der EU-Richtlinie 2014/95/EU verabschiedet.

### Die EU-Verordnung zu Konfliktmineralien und Regelwerke anderer Länder

Um die Finanzierung bewaffneter Gruppen in Konfliktgebieten zu unterbinden, hat die EU im Mai 2017 eine Verordnung zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht in der Lieferkette von sogenannten Konfliktmineralien verabschiedet. Die Verordnung schreibt eine verbindliche Due-Diligence-Prüfung (s. Glossar) für Lieferanten, Schmelzbetriebe und Veredler von Zinn, Wolfram, Tantal, Gold sowie deren Erzen innerhalb der EU vor und verweist auf die entsprechenden OECD-Leitsätze für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht. Darüber hinaus fordert die EU-Kommission große Unternehmen dazu auf, im Rahmen der CSR-Berichtspflicht (s. vorhergehender Abschnitt) über Konfliktmineralien detailliert zu berichten. Die Verordnung tritt zum 1. Januar 2021 in Kraft.

Grundlage für die EU-Verordnung war der Dodd-Frank Act, der bereits 2010 von der US-Regierung verabschiedet wurde und ebenfalls Unternehmen dazu verpflichtet, die Lieferketten von Zinn, Tantal, Wolfram und Gold transparent zu machen und nachzuweisen, dass durch die Rohstoffgewinnung und Verarbeitung keine bewaffneten Konflikte in der Republik Kongo und den umliegenden Gebieten finanziert werden.

Auch andere Länder erhöhen die Transparenzanforderungen, um eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen zu erreichen.

Im Jahr 2015 wurde in Großbritannien der UK Modern Slavery Act verabschiedet. Dieses Gesetz verpflichtet Unternehmen mit einem Jahresumsatz in Großbritannien von mehr als 36 Mio. Pfund eine Erklärung abzugeben, wie sie gegen Menschenhandel und Zwangsarbeit in ihren Lieferketten vorgehen. Betroffen sind alle Unternehmen, die entweder in Großbritannien produzieren und/oder ihre Waren vertreiben. Beispiele für Modern-Slavery-Act-Entsprechenserklärungen finden Sie im Register des Business & Human Rights Resource Centre  [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org).



## CHEMIE<sup>3</sup>-TOOLBOX

Mit dem praxisorientierten Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von mittelständischen Unternehmen der chemischen Industrie sowie mit weiteren Tools bietet Chemie<sup>3</sup> maßgeschneiderte Unterstützungsangebote für KMU zur Berichterstattung an.

Das in Frankreich im Jahr 2017 verabschiedete Gesetz *Devoir de Vigilance* verpflichtet Unternehmen dazu, den Due-Diligence-Prozess sowie den Managementansatz bezüglich der Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards in Lieferketten zu berichten. Das Gesetz gilt für Großunternehmen mit Firmensitz in Frankreich und mehr als 5.000 nationalen oder mehr als 10.000 internationalen Arbeitnehmern. Zwar zielt das Gesetz auf Lieferanten in Entwicklungsländern ab. Deutsche Unternehmen, die große französische Unternehmen beliefern, können jedoch durch Auslandsstandorte oder Vorlieferanten betroffen sein.

Direkt oder indirekt verpflichten diese Gesetze auch deutsche Unternehmen zur Einhaltung von Menschenrechten und Nachhaltigkeitsstandards in Lieferketten.

### Die Anforderungen des Finanzmarktes

Auch Banken berücksichtigen bereits heute die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen bei der Kreditvergabe. Bewertungsmethoden, die das Kreditausfallrisiko besser einschätzbar machen sollen, werden von den Banken weltweit – für Kreditnehmer teils transparent, teils intransparent – angewendet oder befinden sich in der Erprobung (Hintergrund sind unter anderem die als „Basel III“ bezeichneten Vorschriften des Basler Ausschusses der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) zur Regulierung von Banken). Basis der Bewertung sind entweder öffentlich verfügbare Informationen – beispielsweise aus einem Nachhaltigkeitsbericht – oder mit einem Fragebogen erhobene Daten und Fakten. Ein hohes Scoring kann zu niedrigeren Finanzierungskosten führen.

Auch Versicherungsunternehmen fordern zunehmend Informationen, um wesentliche Nachhaltigkeitsrisiken an den Unternehmensstandorten der Versicherungsnehmer bzw. entlang der Lieferketten besser beurteilen zu können. Liefern Unternehmen Nachweise, dass sie Nachhaltigkeitsrisiken durch adäquate Managementansätze vermindern oder ausschließen können, haben sie bessere Chancen auf niedrigere Versicherungsprämien.

Börsennotierte Unternehmen kennen die Finanzmarktanforderungen bezüglich der Offenlegung der Nachhaltigkeitsleistung seit Jahren. Institutionelle Anleger und Rating-Agenturen verwenden spezifische Indikatoren, um die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen – meist mit ESG (Environmental, Social, Governance) abgekürzt – zu bewerten und Anlageentscheidungen zu treffen oder entsprechende Empfehlungen zu geben.

Viele Mittelständler der chemischen Industrie sind Teil der Lieferkette bzw. Partner von börsennotierten Unternehmen und werden von diesen zunehmend aufgefordert, Nachweise für die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards zu übersenden.



### EXPERTEN-TIPP

#### WELCHES GESETZ IST FÜR MEIN UNTERNEHMEN RELEVANT?

- **UK MODERN SLAVERY ACT:** Prüfen Sie, ob Sie jährlich mehr als 36 Mio. Pfund Umsatz in Großbritannien erzielen und deshalb vom UK Modern Slavery Act betroffen sind.
- **DEVOIR DE VIGILANCE:** Prüfen Sie, ob Sie große französische Unternehmen beliefern und selbst Rohstoffe aus Entwicklungsländern beziehen.
- **DODD-FRANK ACT/EU-VERORDNUNG ZU KONFLIKT-MINERALIEN:** Prüfen Sie, ob Sie die Mineralien Zinn, Tantal, Wolfram und Gold aus Konfliktregionen importieren und/oder verarbeiten.

### B2B-Kunden: gute Nachhaltigkeitsleistung als Voraussetzung für die Geschäftsbeziehung

Forderungen an die chemische Industrie nach einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement, das auch die Lieferketten mit umfasst, werden von Kunden aus allen Branchen erhoben. Eine gute und durch Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen belegte Nachhaltigkeitsleistung wird zunehmend zur Voraussetzung für die Aufnahme oder Fortführung einer gemeinsamen Geschäftsbeziehung. Diese Forderung macht vor der Lieferkette nicht halt. Um gemeinsame Lieferanten zu bewerten und zu überprüfen, haben sich Branchenlösungen bewährt. Zu nennen sind z. B. die Business Social Compliance Initiative (BSCI), der Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), die Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA) und Sedex Global (s. Kapitel 2, Baustein 4; Anhang).

Großunternehmen der chemischen Industrie haben die Initiative Together for Sustainability (TfS) gegründet. Sie fordern ihre Lieferanten auf, eine Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung durch ein EcoVadis-Assessment und/oder ein Audit vornehmen zu lassen und an Verbesserungen zu arbeiten (s. Kapitel 2, Baustein 4).

Unternehmen, die neben Qualität, Preis und Lieferzeit auch ihre Nachhaltigkeitsleistung belegen können, erhöhen ihre Chancen, im globalen Wettbewerb zu bestehen. Unternehmen, die diesen Anforderungen nicht genügen, riskieren Kritik und sinkende oder ausbleibende Lieferanteile.

## ZUSAMMENFASSUNG

- Weltweit steigen die gesetzlichen Anforderungen an Unternehmen, über die Einhaltung von Menschenrechten sowie von Umwelt- und Arbeitsstandards transparent zu berichten. Dies beinhaltet Anforderungen an entsprechende Managementsysteme.
- Auch der Finanzmarkt und Geschäftskunden fordern zunehmend Nachweise für die Einhaltung entsprechender Standards entlang der Lieferketten.
- Großunternehmen der chemischen Industrie haben die Initiative Together for Sustainability gegründet. Sie fordern ihre Lieferanten auf, eine Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung durch ein EcoVadis-Assessment und/oder ein Audit vornehmen zu lassen und an Verbesserungen zu arbeiten.
- Für Großunternehmen bestimmte Transparenzanforderungen sind auch für mittelständische Unternehmen relevant. Denn die betroffenen Unternehmen fordern von ihren Direktlieferanten Nachweise für die Nachhaltigkeitsleistung, auch entlang der Lieferketten.
- Unternehmen, die diesen Anforderungen besonders gut nachkommen, erhöhen ihre Attraktivität als Lieferanten. Diejenigen hingegen, die auch nach mehrfacher Aufforderung keinerlei Verbesserungen zeigen, riskieren anhaltende Kritik und sinkende oder ausbleibende Lieferanteile.
- Das Managen relevanter Nachhaltigkeitsthemen entlang der Lieferketten ist wichtig für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und gilt als Ausdruck eines modernen Unternehmertums.

# 02

## LEITFADEN ZUM AUFBAU EINES NACHHALTIGEN LIEFERKETTENMANAGEMENTS

Kapitel 2 enthält den Chemie<sup>3</sup>-Leitfaden zum Aufbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Dieser Leitfaden beschreibt sechs praxisbewährte Bausteine und Tools, um insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie beim Aufbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements zu unterstützen.

Aufgezeigt werden Methoden zur Herstellung von Transparenz in Lieferketten einschließlich der Risikoidentifizierung und -bewertung. Darüber hinaus werden Prozesse und Tools vorgestellt, mit denen Unternehmen ihr Einkaufsmanagement weiterentwickeln können, um all jene Lieferanten auszuwählen, deren Nachhaltigkeitsleistung nachweislich auf dem notwendigen Niveau ist.

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie mit sechs Bausteinen ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement in Ihrem Unternehmen systematisch aufgebaut werden kann.

### Bausteine für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement



Der Leitfaden zum Aufbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements umfasst sechs Bausteine, die aufeinander aufbauen und daher in der vorgestellten Reihenfolge abgearbeitet werden sollten.

Unternehmen, die bereits erste Maßnahmen umgesetzt und Fortschritte erzielt haben, können die Bausteine dazu nutzen, Lücken zu identifizieren und die vorhandenen Elemente zu verbessern, um so den eigenen Managementansatz weiterzuentwickeln.



### Vorbereitung

Um einen maximalen Effekt zu erzielen, ist die Bildung einer Arbeitsgruppe, in der die unterschiedlichen Funktionen vertreten sind (z. B. Einkauf, Produktentwicklung, Qualitätssteuerung, Vertrieb sowie Nachhaltigkeit, Betriebsrat und ggf. Kommunikation) empfehlenswert.

Ermitteln Sie gemeinsam die Ist-Situation des Einkaufsmanagements. Nutzen Sie dafür die  Checkliste zur Bestandsaufnahme des aktuellen Lieferkettenmanagements, die im  Mitgliederbereich bereitsteht, und lassen Sie sich von folgenden Fragen leiten:

- Welche Rohstoffe haben die höchsten Einkaufsvolumina? Welche sind für Ihr Unternehmen besonders wichtig?
- Wie transparent sind die Lieferketten der wichtigsten Rohstoffe aktuell?
- Gab es in der Vergangenheit Vorfälle bezüglich der Nichteinhaltung von Nachhaltigkeitsstandards bei Lieferanten?
- Welche Kriterien bestehen für die Lieferantenauswahl?
- Wie viele aktive Lieferanten hat Ihr Unternehmen?
- Wie werden Lieferanten bisher auf die unternehmens-eigenen Standards verpflichtet (z. B. AGB, Einkaufsbedingungen)?
- Wie erfolgt das Monitoring der aktuellen Einkaufs-/ Qualitätsmanagement-Bedingungen (z. B. durch Vor-Ort-Besuche)?
- Welche Anforderungen werden seitens des Gesetzgebers, der eigenen Kunden und ggf. weiterer Stakeholder gestellt? Werden konkrete Nachweise oder externe Assessments bzw. Audits (z. B. eine EcoVadis-Bewertung oder ein TFS-Audit) gefordert?

Diskutieren Sie die Antworten am besten im Rahmen eines Workshops und leiten Sie den Handlungsbedarf für Ihr Unternehmen ab. Bestimmen Sie den Status quo Ihres Lieferkettenmanagements, entscheiden Sie, bei welchem der sechs Bausteine Sie einsteigen sollten, und erstellen Sie eine zeitliche Planung. Stimmen Sie das Vorgehen mit der Geschäftsführung ab.



### CHEMIE<sup>3</sup>-TOOLBOX

Im  Mitgliederbereich steht eine Checkliste zur Bestandsaufnahme des aktuellen Lieferkettenmanagements bereit.

# BAUSTEIN 1

## Nachhaltigkeitsthemen in Lieferketten identifizieren und Risiken bewerten

### Nachhaltigkeitsthemen identifizieren

Voraussetzung für den Aufbau eines effektiven Lieferkettenmanagements ist die Identifizierung der relevanten Nachhaltigkeitsthemen. Dies gilt für alle Direktlieferanten (tier-1) und – für besonders relevante Produkte bzw. Warengruppen – die entsprechenden Vorlieferanten (tier-n) sowie ggf. für die gesamte Lieferkette. Dafür ist Transparenz über vorgelagerte Prozessschritte und mögliche Risikoquellen notwendig. Transparente Lieferketten ermöglichen Unternehmen gleichzeitig, Chancen frühzeitig zu erkennen.

Eine Auswahl an Nachhaltigkeitsthemen in Lieferketten können Sie der Grafik entnehmen. Weitere Themen können Sie den Nachhaltigkeitsindikatoren der Initiative Chemie<sup>3</sup> entnehmen [www.chemiehoch3.de](http://www.chemiehoch3.de).

Zur Identifizierung der potenziell relevanten Nachhaltigkeitsthemen in den Lieferketten empfehlen wir folgende Vorgehensweise:

- Gleichen Sie die aufgeführte Themenliste mit in Ihrem Unternehmen bekannten Nachhaltigkeitsthemen ab. Zu denken ist an die mittels des Chemie<sup>3</sup>-Nachhaltigkeitschecks oder einer vergleichbaren Wesentlichkeitsanalyse identifizierten Themen.
- Fragen Sie Kollegen, z. B. aus Einkauf, Qualitätsmanagement, Vertrieb und Betriebsrat, nach bekannten Vorfällen bei Lieferanten bzw. in ihren Lieferketten. Zu denken ist an konkrete Vorfälle (etwa bekannt gewordene Vorfälle, Störfälle, Streiks), aber auch Verdachtsfälle (wie Kinderarbeit in kleinen Minen in Asien oder Lateinamerika).
- Nutzen Sie Nachhaltigkeitsberichte von Großunternehmen der chemischen Industrie, um von deren Erfahrung bezüglich der Relevanz von Lieferkettenthemen zu lernen und potenziell relevante Themen zu identifizieren.

NACHHALTIGKEITSTHEMEN IN LIEFERKETTEN (AUSWAHL)			
UMWELTTHEMEN	SOZIALE THEMEN		ÖKONOMISCHE UND PRODUKTTHEMEN
	Arbeitsbedingungen	Menschenrechte	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abfall</li> <li>• Energienutzung</li> <li>• Emissionen</li> <li>• Landnutzung</li> <li>• Ressourcenschutz</li> <li>• Schutz der Artenvielfalt</li> <li>• Verschmutzung</li> <li>• Wasser/Abwasser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</li> <li>• Arbeitszeiten ILO-konform</li> <li>• Brand- und Gebäudeschutz</li> <li>• Faire Bezahlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskriminierungsverbot/ Rechtsgleichheit</li> <li>• Verbot der Ausbeutung von Kindern</li> <li>• Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen</li> <li>• Verbot der Sklaverei, des Menschenhandels und der Zwangsarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlagensicherheit</li> <li>• Antikorruption</li> <li>• Compliance</li> <li>• Produktsicherheit</li> <li>• Regionale Wertschöpfung</li> <li>• Rückverfolgbarkeit</li> <li>• Transportsicherheit</li> </ul>

## ANSÄTZE ZUR BEWERTUNG VON NACHHALTIGKEITSTHEMEN UND RISIKEN IN LIEFERKETTEN


Für die Bewertung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen und Risiken in Lieferketten gibt es mehrere Ansätze. Vier davon werden im Folgenden vorgestellt, aus denen Sie den für Ihr Unternehmen passenden auswählen sollten.

Im Folgenden werden die vier Ansätze erläutert. Ansatz III, die pragmatische Lieferketten-Risikobewertung, wird ausführlich beschrieben, da der Ansatz im Rahmen des Pilotprojekts erarbeitet und erprobt wurde.

- I. Pragmatische Lieferantenauswahlmatrix
- II. Länder- und Branchen-Risikobewertung
- III. Pragmatische Lieferketten-Risikobewertung
- VI. Umfassende Lieferketten-Analyse

ANSÄTZE ZUR BEWERTUNG VON NACHHALTIGKEITSTHEMEN UND RISIKEN IN LIEFERKETTEN				
Infos auf	ANSATZ I: Pragmatische Lieferantenauswahlmatrix	ANSATZ II: Länder- und Branchen-Risikobewertung	ANSATZ III: Pragmatische Lieferketten-Risikobewertung	ANSATZ IV: Umfassende Lieferketten-Analyse
Lieferantenebene	✓	-	✓	✓
Rohstoff-/Waren-gruppenebene	-	-	✓	✓
Branchenebene	-	✓	✓	✓
Länderebene	-	✓	✓	✓
ERGEBNISSE	Punktzahl auf Basis von Risikoquellen wie Entwicklungsstand des Produktionslandes sowie Automatisierungsgrad der Produktion	Übersicht über Risiken je Land und Branche	Übersicht (qualitativ) über die wichtigsten Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette  Basis: Literatur und Medienberichte sowie persönliche Erfahrungen im Unternehmen	Detaillierte Übersicht (qualitativ und quantitativ) über relevante Nachhaltigkeitsrisiken pro Thema, Land und Phase der Lieferkette  Basis: umfassende Literatur- und Medienanalyse sowie Experten-aussagen


## ANSATZ I: PRAGMATISCHE LIEFERANTEN- AUSWAHLMATRIX

Die pragmatische Lieferantenauswahlmatrix ist ein Econsense-Tool, das sich für eine erste Priorisierung der direkten Lieferanten (tier-1) gut eignet (s.  Toolbox). Sie können damit Lieferanten anhand von Kriterien wie Einkaufsvolumina bzw. Umsatzanteil, Produktionsstandort (OECD/Nicht-OECD-Land), Automatisierungsgrad und Sensibilität für Produkte bei Konsumenten bewerten. Dies erlaubt die Identifizierung von Lieferanten, bei denen ein Risiko im Hinblick auf die Verletzung von Nachhaltigkeitsstandards bestehen kann. Auf dieser Basis können Sie weitere Maßnahmen, z. B. Vor-Ort-Besuche oder Audits, planen (s. Baustein 4).

Die Ergebnisse geben jedoch keinen Aufschluss darüber, ob ein Missstand bei einem Lieferanten tatsächlich vorliegt. Externe Informationsquellen über mögliche Risikoquellen bei direkten Lieferanten sowie Informationen über indirekte Lieferanten (weiter vorgelagerte Stufen der Lieferketten) werden nicht berücksichtigt. Anspruchsvollere Transparenzanforderungen, z. B. ein Due-Diligence-Prozess im Sinne des UK Modern Slavery Acts, werden durch die pragmatische Entscheidungsmatrix noch nicht hinreichend erfüllt.



### CHEMIE<sup>3</sup>-TOOLBOX

Im  Mitgliederbereich von Chemie<sup>3</sup> finden Sie eine Vorlage zur Anwendung der pragmatischen Lieferantenauswahlmatrix.

- **PRO:** leicht durchführbar, einfach in der Anwendung, pragmatischer Filter für weitere Lieferantebewertungen

- **KONTRA:** nicht für komplexe Lieferketten geeignet, da Fokus auf direkten Lieferanten, wenige Bewertungskriterien, kein Einbezug externer Informationen



### ONLINE-QUELLEN ZUR THEMEN- UND RISIKOIDENTIFIZIERUNG (AUSWAHL)

#### KOSTENLOSE ANGEBOTE:

- **Business & Human Rights Resource Centre:**  
[www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org)
- **CSR Risk Check:**  
[www.mvorisicochecker.nl/en](http://www.mvorisicochecker.nl/en)
- **Human Rights Watch:**  
[www.hrw.org/de](http://www.hrw.org/de)
- **ILO Statistics and databases:**  
[www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm)
- **Transparency International:**  
[www.transparency.de](http://www.transparency.de)
- **World Resource Institute:**  
[www.wri.org](http://www.wri.org)



#### KOSTENPFLICHTIGE ANGEBOTE:

- **Maplecroft:**  
[www.maplecroft.com](http://www.maplecroft.com)
- **Reprisk:**  
[www.reprisk.com](http://www.reprisk.com)
- **Schlange & Co:**  
[www.schlange-co.com](http://www.schlange-co.com)



## ANSATZ II: LÄNDER- UND BRANCHEN- RISIKOBEWERTUNG

Die Länder- und Branchen-Risikobewertung erlaubt die Identifizierung und Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken in den Ländern, in denen die Direktlieferanten Ihres Unternehmens ihren Hauptsitz haben. Ziel der Analyse ist es herauszufinden, ob Ihr Unternehmen (Roh-)Stoffe aus einem Land bzw. einer Branche bezieht, in dem/der die Einhaltung von Sozial- und Umweltmindeststandards nicht oder nur teilweise sichergestellt ist. Die Ergebnisse helfen bei der Entscheidung, welche Themen im Fokus stehen sollten, um Lieferanten zielgerichtet zu überprüfen (s. Baustein 4) und in der Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitsleistung zu unterstützen (s. Baustein 5). Bewertet werden können neben der direkten Zulieferbranche (Chemiebranche) auch indirekte Zulieferbranchen, z.B. der (Metall-/Mineral-)Bergbau oder die Agrarindustrie.

Orientieren Sie sich bei der Bewertung von Länder- und Branchenrisiken an öffentlich verfügbaren Quellen, die landes- und/oder branchenspezifische Informationen enthalten, sowie an globalen Rankings. Länderübergreifende Informationen zu Umweltthemen liefert unter anderem der Environmental Performance Index der amerikanischen Yale-Universität  [www.epi.yale.edu](http://www.epi.yale.edu). Für Sozialthemen eignen sich Quellen wie beispielsweise die landesspezifischen Human Rights Reports des U.S. Department of State  [www.state.gov](http://www.state.gov). Der Corruption Perception Index (CPI) von Transparency International (TI) bewertet das Korruptionsrisiko einzelner Länder und Branchen. Darüber hinaus können Sie auf den Internetseiten der Vereinten Nationen und der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) einsehen, welche Staaten welche Konventionen bereits unterzeichnet haben. Die ausstehende Unterzeichnung international anerkannter Konventionen ist ein Indiz auf die Nichteinhaltung von Standards in einem Land. Achten Sie darauf, möglichst aktuelle Quellen zu analysieren.

- **PRO:** Bewertung kann auf Grundlage öffentlich verfügbarer Informationen erfolgen, Vergleichbarkeit von Risiken zwischen Ländern/Branchen sowie Übertragbarkeit auf andere Rohstoffe und Warengruppen aus dem gleichen Land bzw. der gleichen Branche ist gegeben
- **KONTRA:** keine Bewertung von konkreten Risiken auf Rohstoff-/Warengruppenebene

## ANSATZ III: PRAGMATISCHE LIEFERKETTEN- RISIKOBEWERTUNG


Der Fokus des Leitfadens liegt auf der pragmatischen Lieferketten-Risikobewertung, die speziell für kleine und mittelständische Unternehmen der chemischen Industrie entwickelt wurde. Im Vordergrund der Analyse stehen Warengruppen bzw. Rohstoffe aus ausgewählten Herkunftsländern. Sowohl interne als auch externe Informationen über die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards werden berücksichtigt. Die pragmatische Lieferketten-Risikobewertung schafft Transparenz über vorgelagerte Prozessschritte bis hin zur Rohstoffbasis.

- **PRO:** kann von KMUs selbst durchgeführt werden, berücksichtigt nicht nur interne, sondern auch externe Informationen, untersucht die gesamte Lieferkette
- **KONTRA:** erfordert Kenntnisse über Nachhaltigkeitsthemen und personelle Ressourcen

Die pragmatische Lieferketten-Risikobewertung wird in vier Schritten (A bis D) durchgeführt, die im Anschluss an den Ansatz IV genauer beschrieben werden.

### CHEMIE<sup>3</sup>-TOOLBOX

#### RISIKO-TOOL

Im  Mitgliederbereich von Chemie<sup>3</sup> finden Sie ein Risiko-Tool (Excel-Tabelle), das Sie für die Durchführung der pragmatischen Lieferketten-Risikobewertung nutzen können.



## ANSATZ IV: UMFASSENDE LIEFERKETTEN-ANALYSE

Forschungseinrichtungen und spezialisierte Beratungsunternehmen bieten umfassende Lieferketten-Analysen an.

Die Anzahl und Tiefe der Informationen, die pro Thema, Phase und Land analysiert und bewertet werden, übersteigen den Umfang der pragmatischen Lieferketten-Risikobewertung deutlich. Basis ist eine umfassende Literatur- bzw. Quellenanalyse auch in den jeweiligen Landessprachen. Des Weiteren werden lokale Experten in die Analyse einbezogen, z. B. im Rahmen von Telefoninterviews oder Online-Surveys.

Auch kann eine Auswertung von intern vorliegenden, lieferantenspezifischen Informationen (z. B. Selbstauskünfte, Auditberichte) erfolgen und mit in die Risikobewertung einfließen.

Die umfassende Lieferketten-Analyse liefert Erkenntnisse, die – ergänzend zum Aufbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements – zur Optimierung von Prozessen

und Produkten sowie zur Sensibilisierung im eigenen Unternehmen genutzt werden können.

Beispielsweise ermöglicht die sogenannte Heatmap – das Ergebnis der Hotspot-Analyse von Schlange & Co. – auf einen Blick zu erkennen, welche Nachhaltigkeitsthemen in welchen Phasen der Lieferkette ein Risiko darstellen können (s. nachfolgendes Schaubild).

- **Pro:** liefert belastbare Informationen sowie neueste Erkenntnisse entlang der gesamten Lieferkette
- **Kontra:** setzt Fach- und Fremdsprachenexpertise voraus, lokales Expertennetzwerk notwendig, Zeitaufwand für KMU in der Regel zu hoch

DIE HEATMAP ZEIGT POTENZIELLE NACHHALTIGKEITSRISIKEN ENTLANG DER LIEFERKETTE (BEISPIEL)

NACHHALTIGKEITSTHEMEN		ROHSTOFF-GEWINNUNG	VERARBEITUNG I	VERARBEITUNG II	IHR UNTERNEHMEN
Umweltthemen	Abfall	hoch	niedrig	kein	
	Energienutzung	mittel	mittel	niedrig	
	Emissionen	hoch	mittel	niedrig	
	...				
Soziale Themen	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	hoch	mittel	niedrig	
	Arbeitszeiten ILO-konform	mittel	mittel	kein	
	Diskriminierungsverbot/ Rechtsgleichheit	niedrig	niedrig	kein	
	...				
Ökonomische und Produktthemen	Antikorruption	hoch	niedrig	kein	
	Compliance	mittel	niedrig	kein	
	Produktsicherheit	kein	niedrig	niedrig	
	...				



ANSATZ III: ARBEITSSCHRITT A DER PRAGMATISCHEN LIEFERKETTEN-RISIKOBEWERTUNG



**A Schritt A: Identifizierung der wesentlichen Lieferkette(n)**  
 Der eigentlichen Risikobewertung sollte neben der internen Bestandsaufnahme stets ein sorgfältiger Auswahlprozess der zu analysierenden Rohstoffe, Materialien, sowie Komponenten bzw. Vorprodukte vorgeschaltet sein.

- Konzentrieren Sie sich auf die Lieferkette(n), über die Sie:
- a) bereits Hinweise auf Unstimmigkeiten haben (z.B. veraltete Zertifikate, Qualitätsprobleme, Stakeholderanfragen, bekannte Vorfälle – auch bei Wettbewerbern),
  - b) keine bzw. wenig Transparenz haben oder ein Risiko vermuten,
  - c) die strategische Relevanz (z.B. hohe Einkaufsvolumina, produktionskritische Materialien) für Ihr Unternehmen haben.

Erstellen Sie eine zweidimensionale Matrix, beispielsweise auf einem Flipchart (mögliche Darstellung s. unten), und ordnen Sie die für die Risikobewertung in Frage kommenden Warengruppen, Vorprodukte und Rohstoffe gemäß den Einkaufsvolumina bzw. der strategischen Relevanz sowie dem bereits vermuteten potenziellen Nachhaltigkeitsrisiko ein. Es handelt sich dabei nicht um konkrete Werte, sondern um eine erste Einschätzung. Lieferketten, über die Sie nur wenige Informationen haben, sind als potenziell risikobehaftet einzuordnen.

Nutzen Sie für die Einordnung auch die Erkenntnisse aus der internen Bestandsaufnahme (s. Seite 13). Bewährt hat sich für diesen Prozess ein Workshop mit allen relevanten Verantwortlichen.

Es sollten die Einkaufsmaterialien für eine tiefergehende Risikobewertung ausgewählt werden, die entweder ein hohes Einkaufsvolumen bzw. eine hohe strategische Relevanz für das Unternehmen haben und/oder ein hohes Risikopotenzial in sich bergen.

Wählen Sie zunächst eine bis drei Lieferketten für die Risikobewertung aus. Skizzieren Sie für jede die Verarbeitungsschritte (z.B. Rohstoffabbau, Weiterverarbeitung, Transport), die Sie im Rahmen der Risikobewertung untersuchen möchten.

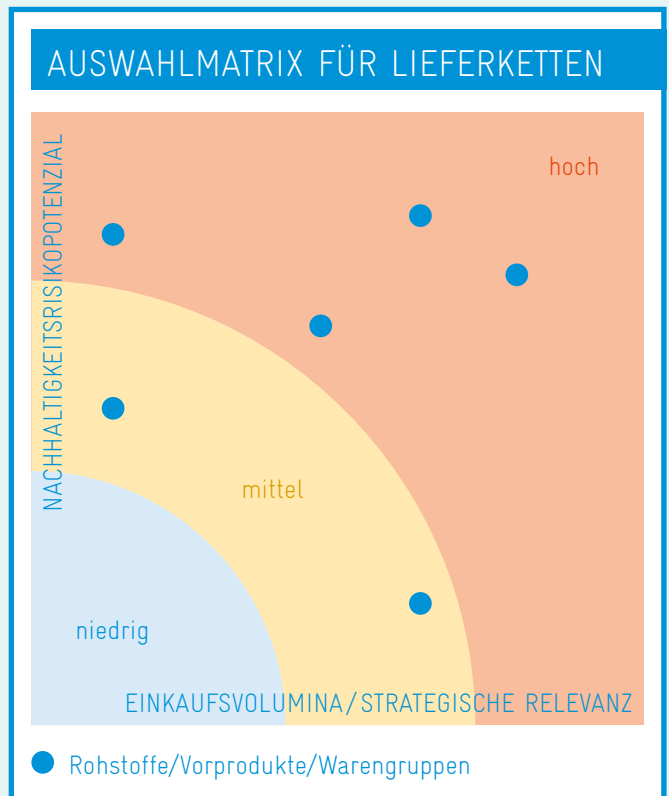
Ergebnis dieser Phase sollte eine Übersicht über die zu analysierenden Verarbeitungsschritte sowie die relevanten Herkunftsländer pro Verarbeitungsschritt und Rohstoff/Warengruppe sein (s. Risiko-Tool im Mitgliederbereich). Auch sollten die internen Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Risikobewertung feststehen.



EXPERTEN-TIPP

UM MAXIMALE ÜBERTRAGBARKEIT DER ERGEBNISSE ZU ERREICHEN, PRÜFEN SIE DIE AUSGEWÄHLTEN ROHSTOFFE/WARENGRUPPEN AUF GEMEINSAMKEITEN:

- Haben verschiedene Rohstoffe/Warengruppen denselben Ursprung bzw. werden sie gemeinsam abgebaut oder weiterverarbeitet?
- Ähneln sich die Vorverarbeitungsstufen verschiedener Rohstoffe/Warengruppen, sodass sich ggf. Erkenntnisse auf weitere Rohstoffe/Warengruppen übertragen lassen?
- Stammen verschiedene Rohstoffe/Warengruppen aus denselben Ländern und lassen sich gewisse strukturelle Probleme auf weitere Rohstoffe/Warengruppen übertragen?



## ANSATZ III: ARBEITSSCHRITT B DER PRAGMATISCHEN LIEFERKETTEN-RISIKOBEWERTUNG

**B** Schritt B: Informationssammlung

Nutzen Sie für die Informationssammlung sowie für die weitere Risikobewertung das 🚧 Risiko-Tool der Chemie<sup>3</sup>-Initiative zur Durchführung der pragmatischen Lieferketten-Risikobewertung, das im 🗨 Mitgliederbereich zum Download bereitsteht. Erfassen Sie auf Basis der Erkenntnisse, die Sie im Rahmen der internen Bestandsaufnahme gesammelt haben, mögliche Risikoquellen pro Land und Verarbeitungsschritt.

Sammeln Sie weitere detailliertere Informationen über Nachhaltigkeitsrisiken, die bei den Verarbeitungsschritten entlang der Lieferkette und pro Land auftreten können. Orientieren Sie sich bei der Recherche an der vorab definierten Themenliste. Nutzen Sie interne Informationen, z. B. bekannt gewordene Ereignisse bei eigenen Lieferanten oder wiederkehrende Probleme mit Lieferanten aus gewissen Herkunftsländern/Branchen/Zulieferbetrieben. Versuchen Sie, auch intransparente Flecken der Lieferkette zu beleuchten.

Greifen Sie dafür auf öffentlich verfügbare Informationen über die Nichteinhaltung von Nachhaltigkeitsstandards in den relevanten Herkunftsländern, der Zulieferbranche und ggf. spezifischen Zulieferbetrieben zurück. Recherchieren Sie auch nach Berichten über relevante Nachhaltigkeitsrisiken in verwandten Branchen sowie in den Lieferketten von Wettbewerbern. Informieren Sie sich zudem bei Stakeholdern wie Nichtregierungsorganisationen, die sich mit den Ländern bzw. Einkaufsmaterialien beschäftigen. Neben einer generellen Recherche mit gängigen Internetsuchmaschinen eignen sich insbesondere die im Infokasten auf Seite 16 sowie im 🚧 Risiko-Tool aufgeführten Datenbanken für die landes-, sektor- und rohstoffspezifische Recherche. Sind am Ende der Recherche noch weiße Flecken in der Übersicht, so können auch externe Experten aus dem universitären Bereich, von NGOs, von Industrieverbänden oder Gewerkschaften Informationen liefern.

Ergebnis der Informationssammlung ist eine Liste an potenziell risikobehafteten Themen je Stufe der Lieferkette und Land für jeden Rohstoff/jede Warengruppe.



## EXPERTEN-TIPP

- Greifen Sie für die externe Recherche auch auf die im 🚧 Risiko-Tool genannten Quellen zurück. Diese enthalten teilweise standardisierte (d. h. vergleichbare) Informationen auf Länder-, Branchen- und Rohstoffebene.
- Suchen Sie im Rahmen der freien Internetrecherche nach spezifischen Informationen zur Nichteinhaltung von Umwelt-, Arbeits- und Sozialstandards sowie Korruptionsvorfällen.
- Die Eingabe von Schlagwörtern wie „Kinderarbeit beim Abbau von“ sowie mehrsprachige Recherchen können die Anzahl und Präzision von Treffern weiter erhöhen.

ANSATZ III: ARBEITSSCHRITT C DER PRAGMATISCHEN LIEFERKETTEN-RISIKOBEWERTUNG



**C** Schritt C: Aus- und Bewertung

Nach Abschluss der Informationssammlung müssen die Daten analysiert und bewertet werden. Das Risikolevel eines Themas wird pro Land und Verarbeitungsschritt bewertet. Es beschreibt die Wahrscheinlichkeit, mit der Regelverletzungen in den jeweiligen Vorstufen auftreten können. Für die Einstufung des Risikolevels auf einer Skala von niedrig bis hoch wird ein zweistufiges Vorgehen empfohlen: Prüfen Sie zunächst, ob die gesammelten Informationen Hinweise auf relevante Verstöße in Ihren Lieferketten geben. Gleichen Sie daraufhin ab, inwiefern Sie die identifizierten Risiken bereits kontrollieren bzw. für Ihr Unternehmen ausschließen können (s. 🛠 Risiko-Tool).

Lassen Sie sich bei der Risikoeinstufung von den Kriterien Schweregrad und Häufigkeit sowie von folgenden Kernfragen leiten:

1. Gibt es interne oder externe Hinweise auf Verstöße/strukturelle Probleme:
  - in den eigenen Lieferketten/bei den eigenen Lieferanten/Sublieferanten?
  - in den Lieferketten von Wettbewerbern oder von Firmen aus ähnlichen Branchen?
  - in Bezug auf den Rohstoff/die Warengruppe allgemein?
  - in den relevanten Herkunftsländern allgemein?
2. Verfügt Ihr Unternehmen über einen robusten Managementansatz und beherrschen Sie die identifizierten Risiken bereits hinreichend? Können Sie Risiken für Ihre Lieferketten gänzlich ausschließen?

Nutzen Sie das von der Chemie<sup>3</sup>-Initiative entwickelte 🛠 Risiko-Tool für die Einstufung des Risikolevels.

Validieren Sie die Erkenntnisse in Gesprächen mit Personen, die Vor-Ort-Erfahrung haben, wie Einkäufer, Auditoren, Geschäftspartner oder Berater.

Das Ergebnis der Aus- und Bewertung ist eine aggregierte tabellarische Übersicht über die Nachhaltigkeitsthemen und ihr Risikolevel (auf einer Skala von niedrig bis hoch) pro Land und Verarbeitungsstufe entlang der ausgewählten Lieferketten. Ein Beispiel für eine solche Risikoübersicht (eine sogenannte Heatmap) finden Sie auf Seite 19.

DREI FALLBEISPIELE ZEIGEN DIE EMPFOHLENE RISIKOEINSTUFUNG

- **BEISPIEL 1:** Es liegen Informationen vor, dass eine bestimmte Lieferregion ein Wasserstressgebiet ist. Zudem ist bekannt, dass die chemische Industrie vor Ort große Mengen an Abwasser produziert. Die eigenen Lieferanten werden bisher nicht auf Nachhaltigkeitsaspekte hin überprüft, z.B. liegt kein Nachweis über ein Umweltmanagementsystem vor. Das Risiko ist solange als mittel bis hoch einzustufen, wie keine gegenteiligen Informationen vorliegen.
- **BEISPIEL 2:** Ihr direkter Lieferant ist nicht bereit, Informationen über sein Zulieferernetzwerk offenzulegen. Es ist jedoch bekannt, dass die verwendeten mineralischen Rohstoffe in der benötigten Qualität nur in drei Regionen abgebaut werden. Verschiedene Quellen, unter anderem eine lokale NGO, bestätigen, dass Kinderarbeit in zwei der drei Regionen ein strukturelles Problem darstellt. Das Risiko ist als hoch einzustufen.
- **BEISPIEL 3:** Laut eines NGO-Berichts kommt es beim Abbau nachwachsender Rohstoffe in einem Land, das an eines Ihrer Lieferländer für pflanzliche Gerbstoffe grenzt, immer wieder zu Verstößen gegen internationale Arbeitsstandards. Es gibt keine Hinweise, dass diese Vorwürfe auch Ihr Lieferland betreffen, aber auch keine Hinweise, dass dem nicht so ist. Das Risiko ist als niedrig bis mittel einzustufen.



EXPERTEN-TIPP

Global aufgestellte Unternehmen stehen verstärkt im Fokus der Öffentlichkeit und es gibt teilweise sehr spezifische Informationen zu ihrer Nachhaltigkeitsleistung. Checken Sie, ob auch Ihre Lieferanten genannt werden (s. z.B. Corporate Human Rights Benchmark: [www.corporatebenchmark.org](http://www.corporatebenchmark.org); Aktiv gegen Kinderarbeit: [www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/firmen/firmenliste](http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/firmen/firmenliste)).

## ANSATZ III: ARBEITSSCHRITT D DER PRAGMATISCHEN LIEFERKETTEN-RISIKOBEWERTUNG

**D** Schritt D: Ableitung des Handlungsbedarfs

Bestimmen Sie auf Basis der Risikobewertung den Handlungsbedarf. Nutzen Sie die Ergebnisse bei der Priorisierung der nächsten Schritte. Behandeln Sie die Themen, Länder und Vorstufen, die mit mittlerer bis hoher Relevanz bewertet wurden, vorrangig. Folgende Schritte werden für Themen mit mittlerem bzw. hohem Risiko empfohlen:

- interne Sensibilisierung (insbesondere der Einkäufer),
- Überprüfung der Regelwerke und ggf. Aufnahme der Themen im Verhaltenskodex und der Beschreibung der Anforderungen (s. Baustein 2),
- Priorisierung der betroffenen Lieferanten für nächste Schritte (unter anderem Gespräche mit Lieferanten, Vor-Ort-Besuche, Lieferanten-Assessments mittels Selbstauskunft oder Audit), ggf. unter Einbeziehung der vorgelagerten Verarbeitungsstufen bzw. indirekten Lieferanten, wo notwendig (s. Bausteine 3 und 4),
- bei Bedarf Aufbau eines Krisenmanagements bei besonders kritischen Themen.

Behalten Sie Themen, Länder und Vorstufen mit niedrigem Risiko oder wenigen Informationen stets im Blick und beobachten Sie die zukünftige Entwicklung. Die Risikobewertung sollte in regelmäßigen Abständen wiederholt und auf weitere Rohstoffgruppen ausgedehnt werden.

Detaillierte Informationen zu den einzelnen Schritten entnehmen Sie bitte den nachfolgenden Bausteinen 2 bis 6. Stellen Sie sicher, dass alle relevanten Entscheidungsträger im Unternehmen die Ergebnisse der Risikobewertung kennen. Außerdem sollten die nächsten Schritte und der weitere Handlungsbedarf abgestimmt sein. Mit der Durchführung der pragmatischen Lieferketten-Risikobewertung haben Sie eine solide Grundlage für die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Lieferkettenmanagementsystems geschaffen.




## EXPERTEN-TIPP

Stellen Sie die Ergebnisse der Risikoanalyse einem größeren internen Publikum vor und beziehen Sie auch Vertreter der Firmenleitung frühzeitig in die Diskussion des Handlungsbedarfs ein.

# BAUSTEIN 2

## Regelwerk aufbauen

Nachdem Sie die kritischen Themen in den Lieferketten Ihres Unternehmens identifiziert haben, sollten Sie und Ihre Kollegen unter Einbezug der Geschäftsführung festlegen, welche Regeln von den Lieferanten eingehalten werden sollten. Ein Verhaltenskodex ist ein Instrument, um Grundwerte, Gesetzestreue (Compliance) sowie unternehmensspezifische Anforderungen (unter anderem mit Bezug auf Nachhaltigkeit) im eigenen Unternehmen sowie bei den Lieferanten zu verankern. Im Mitgliederbereich von Chemie<sup>3</sup> finden Sie einen Basis-Verhaltenskodex, den Sie für Ihr Unternehmen nutzen bzw. anpassen können (s.  Toolbox).

### Aufbau und Inhalt

Bewährte Verhaltenskodizes folgen einem dreigliedrigen Aufbau:

#### 1. Einleitung/Präambel

- Übergreifende Zielsetzung und Erwartungshaltung Ihres Unternehmens
- Unternehmenswerte
- Verweis auf Unternehmensstrategie und international anerkannte Leitprinzipien und Normen

#### 2. Liste der Themen und Regeln

- Basis: Regelwerk der Mitarbeiter (wenn vorhanden), bestehende Einkaufsregeln sowie identifizierte kritische Nachhaltigkeitsthemen in Lieferketten (s. Baustein 1)
- Außerdem: Chemie<sup>3</sup>-Basis-Verhaltenskodex und Verhaltenskodizes von Kunden
- Inhalte: Erwartungen, Verbote, Verpflichtungen, Anregungen

#### 3. Umsetzung und Anforderungen

- Angaben zur Umsetzung
- Verweis auf Monitoring- und Sanktionsmechanismen bei Verstößen
- Aufforderung, den Verhaltenskodex an Zulieferer weiterzuleiten und diese zu monitoren

**WICHTIG:** Auch die Erarbeitung des Verhaltenskodex sollte in einer Arbeitsgruppe mit relevanten Funktionen erfolgen (z.B. Einkauf, Umweltschutz, Personalabteilung, Betriebsrat, Vertrieb, Rechtsabteilung). Selbstverständlich sollte die Geschäftsführung involviert werden.

### Implementierung des Verhaltenskodex

Den Verhaltenskodex müssen alle Lieferanten kennen und einhalten. Daher sollte er auf der Website Ihres Unternehmens stehen und Bestandteil der Auftragsvergabe sein. Es gibt keine verbindliche rechtliche Grundlage für einen Verhaltenskodex, aber verschiedene Ansätze, dessen Rechtswirksamkeit sicherzustellen:

- Der Kodex wird bei Vertragsabschluss Bestandteil des Vertrags. Eine entsprechende Klausel sollte sich im Vertragswerk befinden, z.B. in Auftragsbestätigungen oder Bestellungen.
- Der Kodex wird vom obersten Management (im Normalfall der Geschäftsführung) Ihres Lieferanten unterzeichnet.




### EXPERTEN-TIPP

- Der Verhaltenskodex für Lieferanten sollte auf dem Regelwerk/Verhaltenskodex für die eigenen Mitarbeiter basieren. Dies erhöht die Akzeptanz bei Ihren Lieferanten. Hat Ihr Unternehmen noch keinen solchen Kodex entwickelt, sollte dies nachgeholt werden.
- Ein Verhaltenskodex bleibt ein „Papiertiger“, sofern keine Kontrolle der Akzeptanz bzw. der Einhaltung erfolgt (s. Bausteine 3 und 4).
- Falls Lieferanten einen eigenen Verhaltenskodex haben, sollte dieser nach Abgleich der wichtigsten Themen anerkannt werden. Auf Initiative des VCI hat die Wirtschaft eine gemeinsame Mustervereinbarung zur gegenseitigen Anerkennung von Lieferantenkodizes entwickelt. Weitergehende Informationen und Mustertexte zum Umgang mit Kodexverstößen finden Sie auf [www.vci.de](http://www.vci.de).



### CHEMIE<sup>3</sup>-TOOLBOX

#### BASIS-VERHALTENSKODEX

Im  Mitgliederbereich von Chemie<sup>3</sup> finden Sie einen Basis-Verhaltenskodex für Lieferanten der chemischen Industrie sowie ein Einführungsdokument zur Nutzung dieser Vorlage und zur Implementierung des Kodex. Hat Ihr Unternehmen bereits einen Verhaltenskodex, können Sie ihn anhand des Basis-Verhaltenskodex überprüfen, um möglicherweise fehlende Inhalte zu ergänzen.



# BAUSTEIN 3

## Lieferanten informieren und priorisieren

Mit der Erstellung des Verhaltenskodex für Lieferanten haben Sie einen wichtigen Meilenstein erreicht. Der nächste Schritt ist die Kommunikation der Inhalte, idealerweise im Dialog, sowie die Überprüfung der Einhaltung beim Lieferanten.

### Lieferanten informieren

Informieren Sie die Lieferanten darüber:

- wie Ihr Unternehmen Nachhaltigkeit definiert,
- warum Ihr Unternehmen (neue) Forderungen an Lieferanten stellt,
- was von den Lieferanten erwartet wird,
- was passiert, falls die Erwartungshaltungen nicht erfüllt werden (Eskalationsprozess, s. Baustein 5),
- wie Ihr Unternehmen ggf. unterstützt,
- welche Vorteile sich für den Lieferanten daraus ergeben (Aufzeigen des Business-Case: Belohnung, z. B. Preferred-Supplier-Status, Langzeitperspektive, Auszeichnung etc.).

Empfehlenswert ist ein Schreiben der Geschäftsführung, des Vorstandes oder des Einkaufsleiters an die Lieferanten. Des Weiteren können Sie eine kurze Erläuterung auf der Unternehmenswebsite oder im Einkaufsportale (falls vorhanden) aufnehmen. Auch in regelmäßig stattfindenden Einkaufsgesprächen mit Lieferanten sollte auf die im Verhaltenskodex beschriebenen Anforderungen sowie auf das Monitoringsystem (s. Baustein 4) eingegangen werden. Größere Unternehmen nutzen Veranstaltungen für und mit Lieferanten – z. B. einen „Lieferantentag“ – um über die Nachhaltigkeitszielsetzung, den Business-Case von Nachhaltigkeit und den Verhaltenskodex zu informieren.

Wichtig: Lieferanten werden Fragen stellen. Schaffen Sie daher organisatorische Voraussetzungen für den Umgang damit bzw. für Feedback (Ansprechpartner, Prozesse etc.). Bei strategischen Lieferanten, welche die Standards noch nicht einhalten, kann eine partnerschaftliche Problemlösung sinnvoll sein. Je nach Unternehmensgröße können Sie erwägen, Unterstützungsmaterial, z. B. ein Frage-Antworten-Dokument (FAQ) zur Verfügung zu stellen (mehr dazu bei Baustein 5).

Ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement ist dann erfolgreich, wenn es auf Vertrauen basiert. Nachhaltigkeit darf nicht als Argument zum Drücken der Preise genutzt

werden. Vielmehr sollte Ihr Unternehmen glaubhaft machen, dass die eigene Nachhaltigkeitszielsetzung gelebt wird. Lieferanten sollten als Partner gewonnen werden.

Zwei Prozesse sind bei der Kommunikation mit den Lieferanten zu unterscheiden.

1. Einbezug von Bestandslieferanten: Diese müssen über die Nachhaltigkeitsanforderungen informiert werden. Auf Basis der Priorisierung sollte eine schrittweise Überprüfung der Nachhaltigkeitsleistung erfolgen (s. Baustein 4).
2. Einbezug von neuen Lieferanten: Der Auswahlprozess für neue Lieferanten sollte um Kriterien für die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung ergänzt werden. Der Verhaltenskodex kann bei Kontaktaufnahme übermittelt bzw. auf der Unternehmenswebsite zum Herunterladen angeboten werden.

### Lieferanten priorisieren

Während alle Bestands- wie auch neue Lieferanten den Verhaltenskodex kennen müssen, sollten nur ausgewählte Lieferanten genauer überprüft werden. Viele Unternehmen filtern und priorisieren ihre Direktlieferanten (tier-1) nach folgenden Kriterien.

- **Nachhaltigkeitsrisikopotenzial** eines Lieferanten oder einer Warengruppe: aufgrund von Länder- oder Branchenrisiken, aufgrund der Erkenntnisse einer Risikoanalyse (s. Baustein 1) sowie aufgrund bekannter oder vermuteter Verletzungen des Verhaltenskodex
- **Lieferantentypus**: Händler, Importeur, Produzent etc. und ggf. Grad der Automatisierung
- **strategische Relevanz eines Lieferanten**: Einkaufsvolumina, Exklusivität, Innovationskraft, Substitutionsmöglichkeiten des (Roh-)Stoffs etc.

Das nachfolgende Schaubild gibt einen exemplarischen Überblick über eine mögliche Priorisierung von Direktlieferanten je nach Ausprägung der Kriterien sowie mögliche Handlungsoptionen.

Lieferanten mit hoher Priorität (A) sollten zusätzlich zu einer Selbstauskunft im Rahmen von Vor-Ort-Besuchen oder Audits überprüft werden. Bei Lieferanten mit B-Priorität reicht generell die Einholung einer Selbstauskunft aus (s. Baustein 4). Handelt es sich bei Ihrem Direktlieferanten um einen Händler, bietet es sich an, nach Zertifikaten zu fragen.

**Umgang mit indirekten Lieferanten (tier-2 bis tier-n)**

Unternehmen, die ein Produkt nachhaltiger machen oder spezifische Nachhaltigkeitsrisiken für eine Warengruppe reduzieren wollen, müssen auch Vorlieferanten entlang der Lieferkette kennen und einbinden. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn der direkte Lieferant z.B. in Deutschland sitzt, jedoch Waren aus möglicherweise risikobehafteten Ländern oder Branchen bezieht.

Die Vorlieferanten (tier-2 bis tier-n) zu kennen und auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards zu verpflichten bzw. zu überprüfen ist eine Herausforderung und setzt intensive Zusammenarbeit mit den Direktlieferanten voraus.

Sprechen Sie die Problematik bei Ihren direkten Lieferanten an, erfragen Sie nähere Informationen über die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards in weiter vorgelagerten Prozessstufen und stellen Sie sicher, dass Ihr Regelwerk Ihre Lieferanten zur Weitergabe der Anforderungen in die Lieferkette hinein verpflichtet (kaskadierender Effekt). Versuchen Sie, die Unterstützung Ihrer direkten Lieferanten zu gewinnen, um gemeinsam schrittweise mehr Transparenz in die vorgelagerte Lieferkette zu bringen und die notwendigen Informationen zu erhalten. Informieren Sie sich darüber hinaus ggf. über branchenübergreifende Lösungsansätze.

**PRIORISIERUNG VON DIREKTLIEFERANTEN (BEISPIEL)**

Bewertungskriterien

	NH-RISIKO-POTENZIAL	EINKAUFVOLUMEN	BEDEUTUNG FÜR PRODUKTION	...	PRIORITÄT	HANDLUNGSOPTIONEN
Direktlieferant 1	hoch	hoch	hoch	...	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzent: Selbstauskunft und Auditierung/Vor-Ort-Besuch</li> <li>• Händler: Selbstauskunft, nach Zertifikaten fragen</li> </ul>
Direktlieferant 2	hoch	niedrig	niedrig		A	Prüfen, ob Lieferant ersetzt werden kann
Direktlieferant 3	mittel	mittel bis hoch	mittel bis hoch		B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzent: Selbstauskunft</li> <li>• Händler: Selbstauskunft, nach Zertifikaten fragen</li> </ul>
Direktlieferant 4	niedrig	niedrig	niedrig bis hoch		C	Keine weiteren Maßnahmen

Ausführlichere Informationen zu den verschiedenen Handlungsoptionen und zum Umgang mit Lieferanten unterschiedlicher Priorisierung können Sie den folgenden Bausteinen 4 und 5 entnehmen.

# BAUSTEIN 4

## Lieferanten bewerten und monitoren

### Vom Regelwerk zum Monitoring

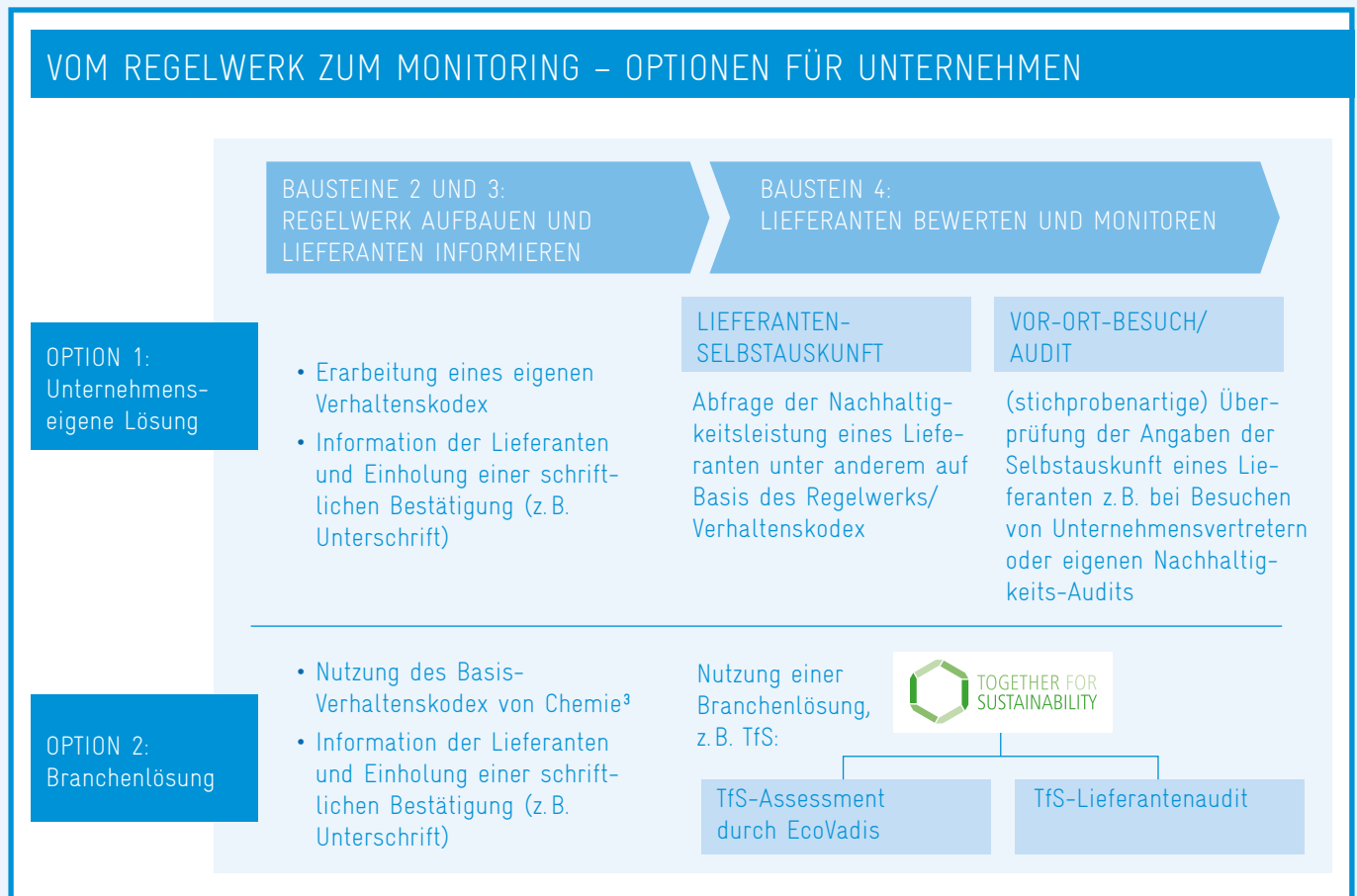
Zwei der wichtigsten Schritte beim Aufbau eines Lieferkettenmanagements sind die Bewertung\* und das Monitoring\*\* der Lieferanten auf Basis des Regelwerks Ihres Unternehmens. Nur damit kann die tatsächliche Nachhaltigkeitsleistung der relevanten Lieferanten erfasst, die Einhaltung des Regelwerks (Verhaltenskodex) bestätigt und somit das Risikopotenzial für Ihr Unternehmen bewertet werden.

Zwei Bewertungsansätze haben sich dafür bewährt: die Lieferantenselbstauskunft und Vor-Ort-Gespräche. Im Folgenden werden beide Ansätze vorgestellt und die Vor- und Nachteile für den Fall beschrieben, dass Ihr Unternehmen diese Methoden in Eigenregie umsetzen möchte (s. Grafik, Option 1).

Im Anschluss werden Vor- und Nachteile für die Nutzung einer Branchenlösung, z. B. im Rahmen von Together for Sustainability (TfS), aufgezeigt (s. Grafik, Option 2).

Für den Auswahlprozess bei neuen Lieferanten kann die beschriebene Vorgehensweise mit Anpassungen genutzt werden. So sollten potenzielle Lieferanten die geforderten Nachweise erbracht haben, bevor der erste Auftrag platziert wird.

\*Bewertung: Bestimmung der NH-Leistung zum definierten Zeitpunkt  
 \*\*Monitoring: Tracken der Lieferantenentwicklung auf Basis wiederkehrender Bewertungen



### Die Lieferantenselbstauskunft

Eine Lieferantenselbstauskunft sollte von allen priorisierten Lieferanten mit hohem und mittlerem Risiko eingeholt werden. Sie basiert in der Regel auf dem Verhaltenskodex Ihres Unternehmens oder auf definierten (Nachhaltigkeits-)Standards einer Branche. Mit einem Fragebogen wird versucht, den Erfüllungsgrad der definierten Nachhaltigkeitsstandards zu ermitteln.

Abgefragt werden sollten Beschreibungen der Managementansätze zur Einhaltung der geforderten Nachhaltigkeitsstandards sowie konkrete Belege wie ISO-Zertifikate, Qualitätssiegel oder Nachhaltigkeitsberichte. Von einer Abfrage ausschließlich mit Ja/Nein-Fragen wird abgeraten, da damit aus Erfahrung der Erkenntnisgewinn gering bleibt. Zu beachten ist, dass Informationen sowohl übergreifend (Managementansätze) als auch auf Standortebene (z.B. Zertifikate) abgefragt werden sollten. Anfangs sollte eine solche Abfrage alle zwei bis vier Jahre erfolgen, der Trend geht jedoch hin zu einem jährlichen Turnus.

Läuft bereits eine Abfrage zum Qualitätsmanagement des Lieferanten, kann diese beispielsweise um soziale und ökologische Kriterien ergänzt werden. Insbesondere bei Händlern oder weiterverarbeitenden Unternehmen ist es durchaus sinnvoll, Auskünfte und Belege beispielsweise zu Nachhaltigkeitszertifikaten für Rohstoffe und Produkte anzufordern. Auch sollten Direktlieferanten gefragt werden, wie sie die Überprüfung von Vorlieferanten (tier-2 etc.) sicherstellen (werden).

Wie bereits bei Baustein 3 angemerkt, ist eine ausreichende Information der Lieferanten notwendig, um das Ziel der Selbstauskunft zu erklären und die Lieferanten zu sensibilisieren. Hervorgehoben werden sollte auch, dass Abweichungen vom Regelwerk nicht zwangsläufig negative Folgen für den Lieferanten nach sich ziehen.

#### VORTEILE (LIEFERANTENSELBSTAUSKUNFT)

- Pragmatische Ersteinschätzung der Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten
- Sensibilisierung der Lieferanten bezüglich Nachhaltigkeitsthemen
- Entscheidungshilfe für weitere Instrumente der Überprüfung, z.B. Vor-Ort-Besuche oder Audits

#### NACHTEILE (LIEFERANTENSELBSTAUSKUNFT)

- Erstellungs- und Übersetzungsaufwand: Fragebögen sollten in der Landessprache verfasst sein. Antworten werden häufig in der Landessprache gegeben.
- Es werden Kapazitäten und Erfahrung für die Auswertung der Lieferantenselbstauskunft benötigt.
- Falls Antworten unvollständig oder nicht plausibel sind, entsteht Mehraufwand.

Die Ergebnisse der Lieferantenselbstauskunft sollten bei der Auswahl neuer Lieferanten bzw. der Bewertung bestehender Lieferanten einbezogen werden. Der Lieferant sollte eine Rückmeldung zu den Ergebnissen und den nächsten Schritten erhalten. Erfüllt ein aktiver Lieferant relevante Anforderungen noch nicht, erscheinen die Antworten im Fragebogen unglaubwürdig oder weigert sich der Lieferant sogar, den Fragebogen zu beantworten, sollte ein Eskalationsprozess (s. Baustein 5) greifen.

### Vor-Ort-Besuche und Audits

Bei ausgewählten Lieferanten mit erhöhtem Risikopotenzial kann zusätzlich zur Lieferantenselbstauskunft eine Überprüfung vor Ort sinnvoll bzw. notwendig sein (s. Baustein 3, Lieferanten priorisieren).

Ein erster Check des Lieferanten kann durch Mitarbeiter Ihres Unternehmens bei Vor-Ort-Besuchen vorgenommen werden, z. B. im Rahmen von Produktdemonstrationen oder Qualitätsaudits. Stichprobenartig sollten bei dieser Gelegenheit die Angaben der Lieferantenselbstauskunft überprüft werden. Auch wenn dabei kein umfassendes Nachhaltigkeitsaudit – aus Zeit- und Qualifizierungsgründen – möglich ist, kann ein Eindruck über die Arbeitsverhältnisse und die Managementpraxis gewonnen werden. Es ist in diesem Fall notwendig, die eigenen Mitarbeiter auf den Vor-Ort-Besuch vorzubereiten bzw. zu schulen sowie Interessenskonflikte zwischen Einkaufsverhandlungen und Nachhaltigkeitsüberprüfung zu vermeiden. Sollten Sie über eine QM-Organisation verfügen, die regelmäßig Qualitätsaudits bei Lieferanten durchführt, kann diese genutzt werden, um die Einhaltung von Nachhaltigkeitsaspekten zu überprüfen.

Sollte Ihr Unternehmen nicht über die nötigen Kapazitäten für Vor-Ort-Besuche oder eigene Audits verfügen, kann der Lieferant aufgefordert oder verpflichtet werden, ein Audit durch einen unabhängigen Auditor durchführen zu lassen und anschließend den Auditbericht bzw. die Zertifizierung zu übersenden. Diese Maßnahme bietet sich beispielsweise bei der Zertifizierung des Umweltmanagementsystems an.

Insbesondere Audits sind in der Regel zeitaufwändig und kostspielig. Daher sollten vor allem solche Lieferanten bzw. Produktionsstandorte einer Vor-Ort-Überprüfung unterzogen werden, die ein erhöhtes Risiko aufweisen (für weitere Informationen s. auch Baustein 1: Risikoanalyse und Baustein 3: Lieferanten informieren und priorisieren). Bei Lieferanten mit geringerem Risiko kann die Überprüfung durch eigene Mitarbeiter vor Ort im Rahmen geplanter Lieferantenbesuche ausreichen. In jedem Fall ist es notwendig, die Verantwortlichkeiten für die Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse klar zu definieren.

#### VORTEILE (VOR-ORT-BESUCHE UND AUDITS)

- Überprüfungen vor Ort sind in Kombination mit einem geplanten Lieferantenbesuch durchführbar.
- Der persönliche Eindruck hilft, die Ergebnisse der Selbstauskunft zu verifizieren und Nachweise für eine gute oder unzureichende Lieferantenleistung zu erhalten.
- Beobachtungen können als Basis für die Sensibilisierung im persönlichen Gespräch genutzt werden.

#### NACHTEILE/GRENZEN (VOR-ORT-BESUCHE UND AUDITS)

- Eine Überprüfung im Rahmen eines Vor-Ort-Besuchs ersetzt kein Audit.
- Für „richtige“ Audits ist Expertenwissen notwendig.
- Ein Audit stellt nur eine Momentaufnahme der Situation vor Ort dar; es besteht die Gefahr, dass nicht die regulären Abläufe abgebildet werden.
- Von eigenen Mitarbeitern durchgeführte Audits werden von externen Stakeholdern als weniger glaubwürdig angesehen.
- Zeit- und kostenintensiv: Es sind Ressourcen für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung notwendig.
- Bei Audits: Maßnahmenpläne (engl. „corrective action plans“) müssen erstellt und nachgehalten werden; dies kann KMU überfordern.

### Branchenlösungen

Ein Unternehmen kann die Lieferantenbewertung eigenständig durchführen. Jedoch ist der Aufwand dafür hoch: Für die Bewertung müssen Kriterien erarbeitet und ein Fragebogen – möglichst in den Landessprachen der Lieferländer – aufgesetzt werden. Die Durchführung ist zeitaufwändig und die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse setzt Erfahrung voraus.

Neben der selbstständigen Durchführung einer Lieferantenbewertung kann diese auch im Rahmen einer Branchenlösung oder mit Hilfe einer branchenübergreifenden Lieferantenplattform durchgeführt werden.

#### VORTEILE (BRANCHENLÖSUNGEN)

- Branchenspezifische Bewertungskriterien und Auswertungsmethoden sowie Prozesse sind definiert und werden fortlaufend weiterentwickelt.
- Die Ergebnisse aus der Lieferantenbewertung im Rahmen einer Branchenlösung sind vergleichbar. Der Lieferant kann die Ergebnisse mehreren Kunden zugänglich machen. Dies erhöht die Mitmachbereitschaft des Lieferanten, da Zeit und Ressourcen für Mehrfachbewertungen und Mehrfachaudits vermieden werden.
- Der Lieferant und der Kunde erhalten wertvolle Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung des Lieferanten: Verbesserungsmöglichkeiten werden identifiziert, Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette minimiert.
- Der Austausch von Nachhaltigkeitsdaten und Zielen trägt dazu bei, das gegenseitige Vertrauen und die Geschäftsbeziehung zu stärken.
- Für die Lieferanten können sich durch die Sichtbarkeit ihrer Nachhaltigkeitsleistung und von Verbesserungen neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen.
- Kosten für den Aufbau und den Unterhalt des Lieferantenbewertungs- und -monitoringsystems werden von den Mitgliedsunternehmen gemeinsam getragen.

#### NACHTEILE (BRANCHENLÖSUNGEN)

- Bewertungskriterien und Auswertungsmethoden werden zusammen mit anderen Unternehmen, teilweise unter Einbezug weiterer Stakeholder, entwickelt. Dadurch können Unternehmensspezifika teilweise nicht berücksichtigt werden.
- Bedingt durch die Notwendigkeit von Abstimmungen mit allen beteiligten Unternehmen bzw. Mitgliedern verlangsamt sich die (Reaktions-)Geschwindigkeit bei der Entscheidungsfindung und Weiterentwicklung.
- Einige Branchenlösungen streben nur Mindeststandards an, um den Einstieg möglichst vielen Unternehmen zu ermöglichen. Dies kann von Stakeholdern bemängelt werden und Unternehmen mit guter Nachhaltigkeitsleistung und hohem Anspruch davon abhalten, solch einer Branchenlösung beizutreten.
- Branchenlösungen, die keine Vertreter anderer Stakeholdergruppen mit einschließen oder ein starkes Übergewicht der Privatwirtschaft aufweisen, können von NGO-Seite kritisiert werden.
- Gerät ein Mitglied einer Branchenlösung aufgrund der Verletzung von Nachhaltigkeitsstandards in den Fokus der Öffentlichkeit, können auch weitere Mitglieder kritischen Fragen ausgesetzt sein.
- Auch eine Branchenlösung erfordert Kapazitäten der teilnehmenden Unternehmen, um die Wirksamkeit regelmäßig zu beurteilen und die Systematik weiterzuentwickeln.
- Branchenlösungen können Forderungen an die Mitgliedsunternehmen definiert haben, z.B. dass jedes Jahr x neue Audits einzubringen sind.
- Mit dem Beitritt zu einer Branchenlösung sind Kosten verbunden.

Sie sollten abwägen, welches Vorgehen – auch mittel- und langfristig – am besten zu Ihrem Unternehmen passt. Dabei hilft der Austausch mit Kunden, die ggf. bereits Mitglied einer Branchenlösung sind oder branchenübergreifende Lieferantenplattformen und Lieferketteninitiativen nutzen. Beispiele dafür sind Achilles, Business Social Compliance Initiative (BSCI), EcoVadis, NQC und Sedex Global.

Im Anhang wird die Brancheninitiative der chemischen Industrie, Together for Sustainability (TfS), beispielhaft vorgestellt.

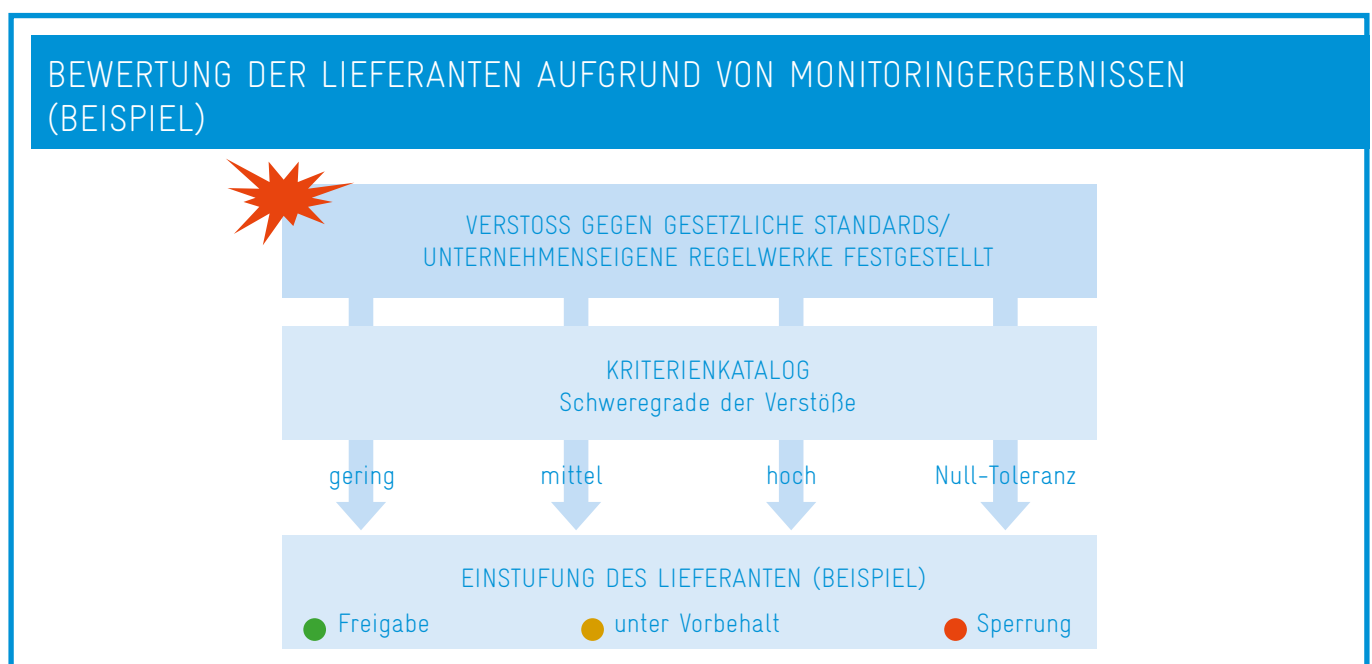
**Bewertung der Ergebnisse der Lieferantenüberprüfung**  
 Die Ergebnisse der Lieferantenüberprüfung sollten in die Lieferantenbewertung und Einkaufsentscheidungen mit einfließen. Auf Basis der Ergebnisse und Erkenntnisse von Selbstauskünften und Audits lassen sich Abweichungen vom geforderten Regelwerk ableiten. Legen Sie für diese Abweichungen einen Kriterienkatalog fest, um unterschiedliche Schweregrade zu definieren. Schwerwiegende Verstöße sind etwa gesundheits- oder lebensbedrohliche Arbeitsbedingungen (z. B. fehlender Brandschutz), schwerwiegende Umweltauswirkungen oder gravierende Verletzungen von Menschenrechten. Weniger signifikante Abweichungen sind z. B. fehlende Dokumentationen oder veraltete Zertifikate. Legen Sie einen

Null-Toleranz-Bereich fest, d. h. Abweichungen, bei deren Nachweis Ihr Unternehmen das Geschäftsverhältnis beendet und ggf. weitere (z. B. rechtliche) Konsequenzen zieht. Solche Null-Toleranz-Bereiche können beispielsweise die Aufdeckung von Kinderarbeit oder Bestechungsversuche sein.

Generell ist zu berücksichtigen, ob ein Lieferant nicht gewillt ist, die Maßnahmen umzusetzen, oder ob ihm notwendige Ressourcen fehlen („not willing or not able“) (siehe auch Baustein 5 für Eskalationsprozesse).

Basierend auf der Schwere der Verstöße sollte eine Einstufung der Lieferanten vorgenommen werden, beispielsweise in die Kategorien „unproblematisch“, „kritisch“ und „hochkritisch“. In jedem Fall muss festgelegt werden, welche Konsequenzen sich aus der Bewertung ergeben, d. h., welche Maßnahmen festgelegt werden, oder ob der Lieferant gänzlich ausgeschlossen wird (s. Baustein 5).

Ein Vorteil vieler Plattform- oder Branchenlösungen besteht darin, dass ein Kriterienkatalog bereits definiert ist und eine Einstufung der Lieferanten vorgenommen wird. Im Rahmen der EcoVadis-Bewertung erhalten Lieferanten beispielsweise das Bronze-, Silber- oder Gold-Level. Dies kann als Grundlage einer eigenen Lieferantenbewertung dienen.





# BAUSTEIN 5

## Korrekturmaßnahmen begleiten, Lieferanten entwickeln

Möglicherweise werden durch die Selbstauskunft oder einen Vor-Ort-Besuch Abweichungen vom Verhaltenskodex sichtbar. Wichtig ist nun zu wissen, wie schwerwiegend die Abweichung ist und welche Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Darüber hinaus muss entschieden werden, wie viel Zeit dem Lieferanten zugesprochen wird, den Missstand zu beseitigen.

Eine der häufigsten Abweichungen ist, dass Lieferanten nicht nachweisen können, wie sie Nachhaltigkeits-themen managen. Es fehlt an Zielen und Kennzahlen zur Steuerung sowie an personellen Kapazitäten. Fehlende Arbeitssicherheitsmaßnahmen wie Schutzkleidung oder Absperrungen sind ebenfalls häufig zu verzeichnen. Auch liegen des Öfteren keine dokumentierten Schulungspläne für Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Energieeinsparung etc. vor.

Lieferanten in Schwellen- und Entwicklungsländern stehen vor der Herausforderung, dass dort der Staat Arbeits-, Feuerschutz-, Gebäudesicherheits-, Menschenrechts- oder Umweltstandards noch nicht oder nur unzureichend gesetzlich verankert hat oder die Durchsetzung durch staatliche Kontrollen ungenügend ist. Auch mangelt es an Durchführungsbestimmungen und praktischen Beispielen. Daher liegt die Verantwortung eher bei den Lieferanten, Nachweise für die Einhaltung global anerkannter Menschenrechts-, Arbeits-, Sozial-, Umwelt- und Anti-Korruptionsstandards zu erbringen.

### Korrekturmaßnahmen festlegen und begleiten

Falls der Lieferant ein externes Audit durchlaufen hat, erstellt er gemeinsam mit dem Auditor einen Maßnahmenplan (engl. „corrective action plan“) und es wird ein Wiederholungsaudit vereinbart. Sie erhalten diesen Maßnahmenplan zusammen mit dem Auditbericht. Ist dies nicht der Fall, sollten Sie Ihren Lieferanten auffordern, einen Maßnahmenplan aufzustellen, oder gemeinsam mit ihm einen solchen erarbeiten. Legen Sie gleichzeitig Termine für den Abschluss der Korrekturmaßnahmen fest.

Die einzelnen Maßnahmen sollten nach Priorität geordnet und mit ausreichend Zeit eingeplant werden. Halten Sie nach, ob sie wie vereinbart umgesetzt werden. Überlegen Sie, ob Sie die Umsetzung der Maßnahmenpläne bei Ihren Lieferanten zusätzlich aktiv unterstützen können (s. Seite 33, „Lieferanten entwickeln“).

### Eskalationsprozesse definieren

Es gibt Lieferanten, die weder willens noch fähig sind, die im Verhaltenskodex formulierten Anforderungen zu erfüllen. Besonders schwerwiegend sind Gesetzesverstöße oder offensichtlicher Betrug. Hier muss rasch gehandelt werden. Auch wird es vorkommen, dass ein Lieferant eine Lieferantenselbstauskunft oder ein Audit verweigert.

Um im Fall einer Abweichung gewappnet zu sein, ist es sinnvoll, einen Eskalationsprozess zu entwickeln. Definieren Sie Eskalationsstufen für die Schwere der Abweichungen und die daraus folgenden Konsequenzen. Dies können Gespräche mit dem Lieferanten, vorläufige Einkaufsstopp, Strafzahlungen und Ähnliches sein.

Legen Sie fest, welche Entscheidungsträger in Ihrem Unternehmen eingebunden werden müssen.

Eventuell hat Ihr Unternehmen bereits einen Eskalationsprozess für vertragswidriges Verhalten, z.B. wenn Produkte in unzureichender Qualität geliefert werden oder für die Geheimhaltung von Rezepturen und Lösungen. Diesen Prozess können Sie mit überschaubarem Aufwand ergänzen.



Bedenken Sie bei der Entwicklung eines Eskalationsprozesses unter anderem die folgenden Fragen:

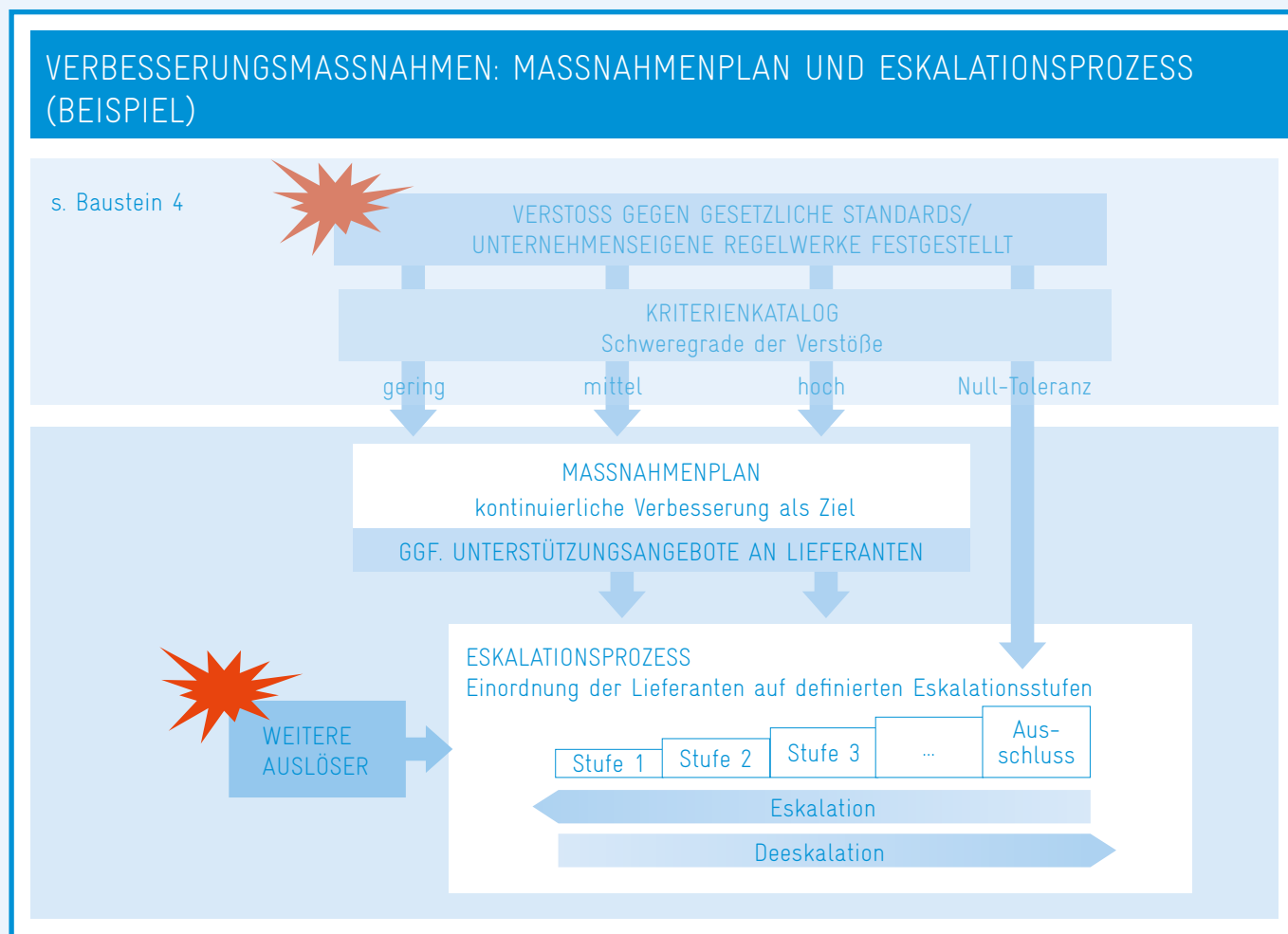
- Welche direkten Konsequenzen und möglichen Risiken ergeben sich für Ihr Unternehmen?
- Wie kritisch wäre ein Vorfall aus Sicht Ihrer Kunden oder weiterer Stakeholder?
- Wie schnell können/wie dringend sollten Korrekturmaßnahmen umgesetzt werden?
- Welche weiteren Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten müssen festgelegt werden?

Machen Sie deutlich, dass Ihr Unternehmen zwar Zeit für Verbesserungen gewährt, aber schwerwiegende Verstöße nicht tolerieren wird.

**Lieferanten entwickeln**

Die meisten Lieferanten sind bereit, die eigene Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern und somit den Verhaltenskodex Ihres Unternehmens oder einen Branchenstandard zu erfüllen.

Es fehlt Lieferanten jedoch vielfach an Wissen und Erfahrung bezüglich praxiserprobter Methoden oder Lösungen für das Steuern von Nachhaltigkeitsthemen. Sie befinden sich in einem Dilemma, wenn sie einerseits ihre Produkte zu möglichst niedrigen Preisen liefern sollen, andererseits aber auch Anstrengungen für die Optimierung sozialer und ökologischer Themen unternehmen müssen, deren Kosten für sie schwer abschätzbar sind.



## UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE FÜR LIEFERANTEN

Anders als Großunternehmen verfügen KMU meist über wenige personelle Kapazitäten, um Lieferanten aktiv bei der Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu unterstützen. Aber selbst mit überschaubarem Einsatz können Sie den Lieferanten zeigen, dass diese bei der Umsetzung von Korrekturmaßnahmen nicht auf sich allein gestellt sind.

### PRÜFEN SIE:

- welche frei verfügbaren Informationsmaterialien Sie Lieferanten zur Verfügung stellen oder welche Internetquellen Sie weitergeben können.
- ob Sie Schulungsunterlagen aus Ihrem Unternehmen, z. B. zu Gefahrstoffmanagement, an Lieferanten weiterleiten können.
- ob Ihr Unternehmen eine Schulung zu einem Spezialthema (z. B. Energieeffizienz oder Arbeitssicherheit) mit ausgewählten Lieferanten veranstalten kann. Möglicherweise können auch externe Referenten hinzugezogen werden.
- ob Fachgespräche über Erfahrungen mit technischen Lösungen (z. B. bei Emissionsreduktionen) organisiert werden können.
- ob Sie Lieferanten weitere Informationen und Hilfestellungen geben können, z. B. der Verweis auf (lokale) Netzwerke, Experten und NGOs.

## Anreize schaffen

Generell sind Lieferanten an einer möglichst langen Geschäftsbeziehung interessiert.

Der Preferred-Supplier-Status bei der Erfüllung von Qualitätsstandards, preislichen Vorgaben sowie einer guten Nachhaltigkeitsleistung wird für Lieferanten einen Anreiz darstellen, Korrekturmaßnahmen einzuleiten bzw. einen Verbesserungsprozess anzustoßen.

Des Weiteren ist eine Auszeichnung für überdurchschnittliche Leistung ein bewährter Anreiz für die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten.



## EXPERTEN-TIPP

- Wählen Sie solche Lieferanten für Schulungen oder weitere Maßnahmen zur Entwicklung aus, die für Sie von besonders hoher strategischer Relevanz sind bzw. mit denen Sie bereits lange Lieferbeziehungen pflegen.
- Der Aufbau langfristiger Lieferbeziehungen mit einer überschaubaren Anzahl an Lieferanten vereinfacht das Monitoring und die gemeinsame Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsleistung. Sicher ist dies nicht für alle eingekauften (Roh-)Stoffe möglich, sollte aber dennoch in Erwägung gezogen werden.

# BAUSTEIN 6

## Fortschritte messen und berichten

### Fortschritte messen

Nachdem Sie die Bausteine 1 bis 5 durchlaufen haben, ist es an der Zeit zu bewerten, welche Fortschritte im eigenen Unternehmen und bei Ihren Lieferanten erzielt wurden und ob der erarbeitete Managementansatz die gewünschte Wirkung zeigt.

#### ORIENTIEREN SIE SICH DAFÜR AN FOLGENDEN FRAGEN:

- Haben alle Direktlieferanten den Verhaltenskodex erhalten bzw. unterzeichnet (falls gewünscht)?
- Welches Feedback haben Sie von den Lieferanten bekommen?
- Haben Sie ausreichend Einblick in die wichtigsten Lieferketten erhalten?
- Wie viele Lieferanten haben aufgrund der Angaben in Lieferantenselbstauskünften bzw. bei Vor-Ort-Besuchen und Audits eine sehr gute Nachhaltigkeitsleistung nachweisen können?
- Wie viele Lieferanten konnten ihre Nachhaltigkeitsleistung verbessern?
- Sind die Einkäufer geschult und in der Lage, auf Basis von Selbstauskünften, Vor-Ort-Besuchen und Auditberichten fundierte Entscheidungen zu treffen?

Definieren Sie Kennzahlen, mit denen Sie aktuell und in Zukunft die Fortschritte messbar und vergleichbar machen. Empfohlene Kennzahlen:

- Anzahl/Anteil der Lieferanten,
  - die ein Umwelt-, Arbeitssicherheits- und/oder Qualitätsmanagementsystem vorweisen können,
  - die in Risikoländern produzieren,
  - die vertraglich auf den Verhaltenskodex verpflichtet wurden,
  - die eine Lieferantenselbstauskunft eingereicht haben,
  - die von eigenen Mitarbeitern besucht und hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten sensibilisiert wurden,
  - die TFS-Audits bzw. ein anderes Nachhaltigkeitsaudit absolviert haben (mit Haupt- oder Nebenabweichungen).
- Anzahl beendeter Geschäftsbeziehungen aufgrund von Abweichungen.
- Anteil der eigenen Einkäufer, die zu Nachhaltigkeit in Lieferketten geschult wurden.

Diskutieren Sie die Ergebnisse und Erkenntnisse in Ihrer Arbeitsgruppe. Welche der umgesetzten Maßnahmen haben gut funktioniert, welche nicht? Welche Ziele und Prozesse sollten angepasst werden?

### CHEMIE<sup>3</sup>-FORTSCHRITTSINDIKATOREN

Mit den Chemie<sup>3</sup>-Fortschrittsindikatoren lässt sich der Fortschritt nachhaltiger Entwicklung der Branche messen. Indikator Nummer 3 misst den Anteil der Unternehmen, die bei der Auswahl von Lieferanten neben den klassischen Einkaufskriterien Preis, Qualität und Lieferbedingungen auch Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen. [www.chemiehoch3.de](http://www.chemiehoch3.de)

### Fortschritte berichten

Jetzt ist es an der Zeit, die Stakeholder Ihres Unternehmens über den implementierten Managementansatz und die erzielten Fortschritte zu informieren.

Die Berichterstattung sollte zielgruppenspezifisch gestaltet sein, d.h., Inhalt und Format sollten den Anforderungen der relevanten Stakeholder Ihres Unternehmens entsprechen.

#### Auswahl der Inhalte

Beschreiben Sie kurz und knapp die wichtigsten Rohstoffe, Materialien oder Komponenten, die Ihr Unternehmen einkauft. Es können auch (ausgewählte) Lieferländer bzw. -regionen und die Anteile des Einkaufsvolumens veröffentlicht werden. Prüfen Sie, ob eine relevante Lieferkette skizziert werden kann, um auf die identifizierten Nachhaltigkeitsrisiken einzugehen. Selbstverständlich sollten keine wettbewerbsrelevanten Details berichtet werden.

Des Weiteren sollten Sie den Managementansatz für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Lieferketten beschreiben: Mit welchen Prozessen und Verantwortlichkeiten planen Sie sicherzustellen, dass Nachhaltigkeitsstandards bei Ihren Lieferanten eingehalten werden?

Welche Ziele wollen Sie bis wann erreicht haben? Ergänzen Sie Kennzahlen, um den Bericht glaubwürdiger zu machen, sowie Maßnahmen zur Erreichung der Ziele.



### EXPERTEN-TIPP


ORIENTIEREN SIE SICH AN DER BERICHTERSTATTUNG ANDERER UNTERNEHMEN.

Beispiele für eine glaubwürdige Berichterstattung über nachhaltiges Lieferkettenmanagement:

- BASF SE
- Evonik Industries AG
- Merck KGaA
- Worlée-Chemie GmbH

### Format

Veröffentlicht Ihr Unternehmen noch keinen Nachhaltigkeitsbericht, können Sie eine der folgenden fünf Optionen zur Berichterstattung über Ihr nachhaltiges Lieferkettenmanagement in Erwägung ziehen:


1. Ein Factsheet mit den wichtigsten Lieferketten, dem Managementansatz, Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen (Umfang etwa ein bis zwei DIN-A4-Seiten)
2. Einen pragmatischen Nachhaltigkeitsbericht auf Basis des Chemie<sup>3</sup>-Leitfadens zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (s.  Toolbox, Umfang ca. 20 DIN-A4-Seiten)
3. Eine Entsprechenserklärung auf Basis des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)
4. Einen Nachhaltigkeitsbericht bzw. ein Kapitel im Geschäftsbericht mit Fokus auf die Erfüllung des NAP Wirtschaft und Menschenrechte bzw. der CSR-Berichtspflicht
5. Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den GRI Standards (Umfang ca. 30 bis 50 DIN-A4-Seiten)

Veröffentlicht Ihr Unternehmen bereits einen Nachhaltigkeits- bzw. CR/CSR-Bericht, sollten Sie prüfen, in welchem Kapitel über den entwickelten Managementansatz berichtet werden kann. Für den Anfang ist es ratsam, kein eigenes Lieferkettenkapitel zu erstellen, da vielfach die Datenlage noch nicht ausreicht und noch keine oder wenige Erfolge berichtet werden können. Lieferkettenthemen lassen sich gut in den Kapiteln zum Nachhaltigkeitsmanagement oder zur Produktverantwortung integrieren.



### CHEMIE<sup>3</sup>-TOOLBOX

#### CHEMIE<sup>3</sup>-LEITFADEN

Der praxisorientierte Chemie<sup>3</sup>-Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von mittelständischen Unternehmen der chemischen Industrie steht im  Mitgliederbereich zum Download bereit.

# ANHANG

Im Anhang finden Sie folgende weiterführende Informationen:

- Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland
- Together for Sustainability (TfS): Eine Branchenlösung der Chemischen Industrie
- Die fünf Kernelemente des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte (NAP): Verankerung in der Lieferkette
- Glossar
- Weiterführende Links
- Überblick über unterstützende Dokumente im Mitgliederbereich von Chemie<sup>3</sup>

# LEITLINIEN ZUR NACHHALTIGKEIT FÜR DIE CHEMISCHE INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND

## 1 Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integrieren

Die Unternehmen der chemischen Industrie machen Nachhaltigkeit zu einem festen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie. Nachhaltigkeit ist in allen Bereichen der Unternehmen relevant. Individuelle Ziele werden entwickelt, um das jeweilige Unternehmen kontinuierlich an den Grundprinzipien nachhaltiger Entwicklung auszurichten. Die Beschäftigten sind daran aktiv beteiligt. Impulse von Gesellschaft und Politik, Wirtschaft und Wissenschaft werden erfasst und bewertet.

Die Unternehmen verankern alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in ihrer Strategie – Ökonomie, Ökologie und Soziales:

- Langfristig orientiertes wirtschaftliches Handeln, globale Wettbewerbsfähigkeit und die finanzielle Stabilität der Unternehmen sind die Grundlage für Arbeitsplätze, Innovationen und Investitionen. Langfristiger unternehmerischer Erfolg dient den Mitarbeitern, den Eigentümern bzw. Anteilseignern und der volkswirtschaftlichen Stabilität.
- Der Schutz von Mensch und Umwelt und ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen sind fest in den Unternehmen verankert und werden z. B. durch die Umsetzung von Responsible Care unterstützt und kontinuierlich weiterentwickelt.
- Die Unternehmen stehen für gelebte soziale Verantwortung als Teil der Gesellschaft. In Deutschland findet dies seinen Ausdruck im Bekenntnis zur Sozialen Marktwirtschaft und ihrem Engagement in der besonderen Chemie-Sozialpartnerschaft.

Die Unternehmen der chemischen Industrie beachten und unterstützen die Einhaltung der Menschenrechte weltweit. Die Regeltreue, d. h. die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, ist die grundlegende Pflicht aller Unternehmen und Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaften.

## 2 Wertentwicklung und Investitionen nachhaltig gestalten

Die Unternehmen der chemischen Industrie richten ihr wirtschaftliches Handeln auf langfristige Wertentwicklung aus. Die Erhaltung und Verbesserung der globalen Wettbewerbsfähigkeit und die Sicherung von Arbeitsplätzen sind dabei von grundlegender Bedeutung. Die Unternehmen engagieren sich für gesunde betriebswirt-

schaftliche Strukturen und schaffen interne Anreizsysteme, die eine Ausrichtung auf langfristigen Erfolg fördern. Bei Investitionen verbinden sie Wirtschaftlichkeit mit Sicherheit, Umweltschutz, einem optimierten Energie- und Ressourceneinsatz sowie mit sozialer Verantwortung und legen dabei weltweit vergleichbare Maßstäbe zugrunde.

## 3 Wirtschaftliche Stabilität stärken und globale Zusammenarbeit ausbauen

Die Unternehmen der chemischen Industrie schaffen mit ihrem ökonomischen Erfolg regionale und globale Entwicklungschancen und tragen so zur volkswirtschaftlichen Stabilität an ihren Standorten bei. Sie engagieren sich national und international als Partner einer nachhaltigen Entwicklung und als verantwortungsvolle Vorbilder. Sie setzen sich dafür ein, dass hohe betriebliche Umwelt- und Sozialstandards Anwendung in ihren Wertschöpfungsketten weltweit finden.

## 4 Mit Innovationen Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung leisten

Die Unternehmen der chemischen Industrie entwickeln innovative Lösungen für globale und nationale Herausforderungen. Mit hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung schaffen sie einen Mehrwert für Wirtschaft und Gesellschaft. Bei der Entwicklung von neuen Produkten und Verfahren berücksichtigen sie frühzeitig Fragestellungen einer nachhaltigen Entwicklung.

## 5 Nachhaltigkeit in betrieblichen Prozessen umsetzen

Die Unternehmen der chemischen Industrie schaffen für sich individuelle Regeln und Strukturen mit dem Ziel, klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen herzustellen und ihre Prozesse und Produkte kontinuierlich zu verbessern. Sie integrieren in ihre Unternehmensprozesse Maßnahmen, um insbesondere Kinder- und Zwangsarbeit sowie Korruption auszuschließen.

## 6 Gute Arbeit sichern und Sozialpartnerschaft leben

Die Unternehmen und Beschäftigten der chemischen Industrie setzen auf sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit und gute Arbeit als Voraussetzung einer nachhaltigen Entwicklung. In der Chemie-Sozialpartnerschaft sehen Unternehmen und Beschäftigte den besten Weg des Interessenausgleichs zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zum gegenseitigen Vorteil. Hierzu gehört

auch die nach diesen Prinzipien gelebte partnerschaftliche Zusammenarbeit auf betrieblicher Ebene. Durch Tarifverträge, Tarifbindung, Sozialpartner-Vereinbarungen, Mitbestimmung und weitere Formen der betrieblichen Zusammenarbeit sorgen die Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Unternehmensleitungen und Betriebsräte für Sicherheit, Beteiligung und Transparenz und gewährleisten gute und wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen in Deutschland. Die Unternehmen binden ihre Beschäftigten ein und fördern deren Engagement und Eigenverantwortung. Sie gestalten Nachhaltigkeit partnerschaftlich und setzen sich auch international für gute soziale Standards ein.

## 7 Demografischen Wandel gestalten und Fachkräftebedarf sichern

Die Unternehmen und Beschäftigten der chemischen Industrie betrachten die demografische Entwicklung als gemeinsamen Gestaltungsauftrag. Die Sozialpartner, Unternehmensleitungen und Betriebsräte bauen ihre tarif- und sozialpolitischen Aktivitäten in Deutschland in diesem Bereich aus. Unternehmen und Beschäftigte engagieren sich für Ausbildung, lebenslanges Lernen und Fachkräftesicherung sowie für eine verschiedenen Lebensphasen gerechte und familienfreundliche Arbeitsgestaltung. Arbeitgeber und Arbeitnehmer setzen auf ein hohes Bildungs- und Qualifikationsniveau und fördern die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft.

## 8 Mensch, Umwelt und biologische Vielfalt schützen

Die Unternehmen und Beschäftigten der chemischen Industrie setzen sich weltweit für den Schutz von Mensch, Umwelt und biologischer Vielfalt ein. In einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess haben sie ihre eigenen Prozesse und den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte im Blick. Dabei räumen sie der Produkt- und Anlagensicherheit sowie der kontinuierlichen Prozessoptimierung einen hohen Stellenwert ein und handeln im Sinne von Responsible Care. Mit einer frühzeitigen Risikoabschätzung tragen die Unternehmen dazu bei, dass mögliche Sicherheitsrisiken ihrer Produkte und Verfahren entdeckt und vermieden werden können. Bei der Nutzung von biologischer Vielfalt für biotechnologische und pharmazeutische Innovationen suchen die Unternehmen nach Wegen, die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belange in Einklang zu bringen.

## 9 Ressourceneffizienz und Klimaschutz fördern

Die Unternehmen der chemischen Industrie leisten mit einer hohen Energieeffizienz in ihren Anlagen, ressourcenschonenden Verfahren und mit innovativen Produkten für ihre Kunden einen bedeutenden und unverzichtbaren Beitrag zum globalen Klimaschutz. Sie verbessern ihre Effizienz beim Einsatz von Rohstoffen und Energie auch aus wirtschaftlichen Gründen kontinuierlich. Dabei betrachten sie den gesamten Produktlebenszyklus. Die Unternehmen bauen die Nutzung von nachwachsenden und wiederverwertbaren Rohstoffen aus, wo dies technisch möglich und unter wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekten sinnvoll ist. Ein verantwortungsvoller Umgang mit den natürlichen Lebensräumen bei der Gewinnung von Rohstoffen hat eine hohe Bedeutung.

## 10 Als guter Nachbar Engagement und Verantwortung zeigen

Als verantwortliche Nachbarn engagieren sich Unternehmen und Beschäftigte für eine nachhaltige Entwicklung an ihren nationalen und internationalen Standorten. Sie sind aktive Partner der regionalen Akteure und setzen sich für eine hohe Lebensqualität und ehrenamtliches Engagement in ihrer Region ein. Insbesondere fördern sie die Zukunfts- und Bildungschancen junger Menschen.

## 11 Transparenz herstellen und Integrität leben

Die Unternehmen der chemischen Industrie machen ihr Nachhaltigkeitsengagement für die Beschäftigten, die Kunden und die Öffentlichkeit transparent und nachvollziehbar. Dabei orientieren sie sich an anerkannten Standards und Indikatoren. Unternehmen und Beschäftigte begegnen Politik und Gesellschaft offen, glaubwürdig und integer.

## 12 Dialog pflegen und Beteiligungsmöglichkeiten fördern

Die Unternehmen der chemischen Industrie suchen den Dialog mit ihren Anspruchsgruppen aus Politik und Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, um deren Wissen, Wertvorstellungen und Interessen in ihre unternehmerischen Entscheidungen einzubeziehen. Sie fördern die Beteiligungs- und Mitsprachemöglichkeiten ihrer Beschäftigten und pflegen den nachbarschaftlichen Dialog an ihren Standorten.



## TOGETHER FOR SUSTAINABILITY (TFS): EINE BRANCHENLÖSUNG DER CHEMISCHEN INDUSTRIE

Die Initiative Together for Sustainability (TfS) wurde 2011 von sechs führenden Chemiekonzernen ins Leben gerufen. Aktuell sind 20 Unternehmen, darunter BASF, Bayer, Brenntag, Evonik, Henkel, Lanxess, Merck und Wacker Chemie, Mitglieder der Initiative. Ziel von TfS ist es, ein Bewertungs- und Auditprogramm zu entwickeln, das die Messung und kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung in globalen Lieferketten der chemischen Industrie ermöglicht.

TfS nutzt zwei aufeinander aufbauende Tools: die TfS-Lieferantenbewertung („TfS-Assessment“) und das TfS-Lieferantenaudit.

#### TfS-Assessment durch EcoVadis

Um Lieferantenbewertungen zu erstellen, arbeitet TfS mit der CSR-Bewertungsplattform EcoVadis als Partner zusammen. EcoVadis fragt mit Hilfe eines jeweils auf die Branche, Größe und Geschäftsreichweite des Lieferanten angepassten elektronischen Online-Fragebogens nachhaltigkeitsrelevante Informationen und Dokumente bei den Lieferanten ab. Anschließend werden die Antworten und zur Verfügung gestellten Dokumente von EcoVadis-Experten analysiert und um öffentlich verfügbare Informationen über den Lieferanten ergänzt. Eine Bewertung („Scorecard“) wird erstellt, ein Maßnahmenplan (engl. „corrective action plan“) abgeleitet und dem Lieferanten zur Verfügung gestellt. Die Lieferantenbewertungen sind für alle TfS-Mitglieder auf der TfS-spezifischen EcoVadis-Onlineplattform einsehbar – vorausgesetzt, der Lieferant hat dem eingangs zugestimmt. Der Aufwand der Informationserhebung und Bewertung wird durch die zentrale Abfrage für die einzelnen Mitgliedsunternehmen und -lieferanten verringert. Die Scorecards sind global anwendbar sowie untereinander auch branchenübergreifend vergleichbar. Jeder bewertete Lieferant kann seine Ergebnisse über TfS hinaus an andere Abnehmer weitergeben. Die zu bewertenden Lieferanten werden von jedem TfS-Mitgliedsunternehmen individuell ausgewählt und nominiert.

#### TfS-Lieferantenaudit

Der TfS-Ansatz umfasst auch die Durchführung von Lieferantenaudits vor Ort. Ein Audit basiert auf dem von TfS entwickelten Fragebogen, der die spezifischen Themen der chemischen Industrie berücksichtigt. Es werden folgende Handlungsfelder abgeprüft:

- 1) Management
- 2) Umwelt
- 3) Gesundheit und Sicherheit
- 4) Arbeits- und Menschenrechte
- 5) Governance

Informationen auf einen Blick:

- Auswahl der auditierten Lieferanten: Die TfS-Mitglieder treffen die Auswahl der zu auditierenden Lieferanten selbst. Hierfür gibt TfS keine Vorgaben.
- Durchführung: Für die Durchführung der TfS-Audits sind aktuell vier unabhängige Auditierungsgesellschaften akkreditiert, und zwar DQS, ERM, Intertek und SGS.
- Dauer: Abhängig von Standortgröße und Komplexität dauert ein Audit etwa ein bis zwei Tage.
- Kosten: Die Nutzung von EcoVadis ist sowohl für Lieferanten als auch für das einkaufende Unternehmen kostenpflichtig. Die Auditkosten werden vom Lieferanten übernommen und mit der Auditierungsgesellschaft verhandelt. Die Kosten für ein Audit liegen wegen des höheren Aufwands deutlich über den Kosten für ein EcoVadis-Assessment (Lieferantenbewertung).
- Auditergebnisse: Sie werden in einem Bericht zusammengefasst, der einen detaillierten Maßnahmenplan zur Verbesserung enthält. Dessen Umsetzung wird in einem Folgeaudit überprüft. Die Ergebnisse der Lieferantenaudits werden den TfS-Mitgliedern über eine webbasierte Plattform zur Verfügung gestellt (Zustimmung des Lieferanten vorausgesetzt).



#### NÜTZLICHE QUELLEN

Weitere Informationen zu TfS, beispielsweise zu den Mitgliedsbedingungen, finden Sie auf der TfS-Website: [www.tfs-initiative.com](http://www.tfs-initiative.com)





**Gemeinsame Einsicht in Ergebnisse der Lieferanten**

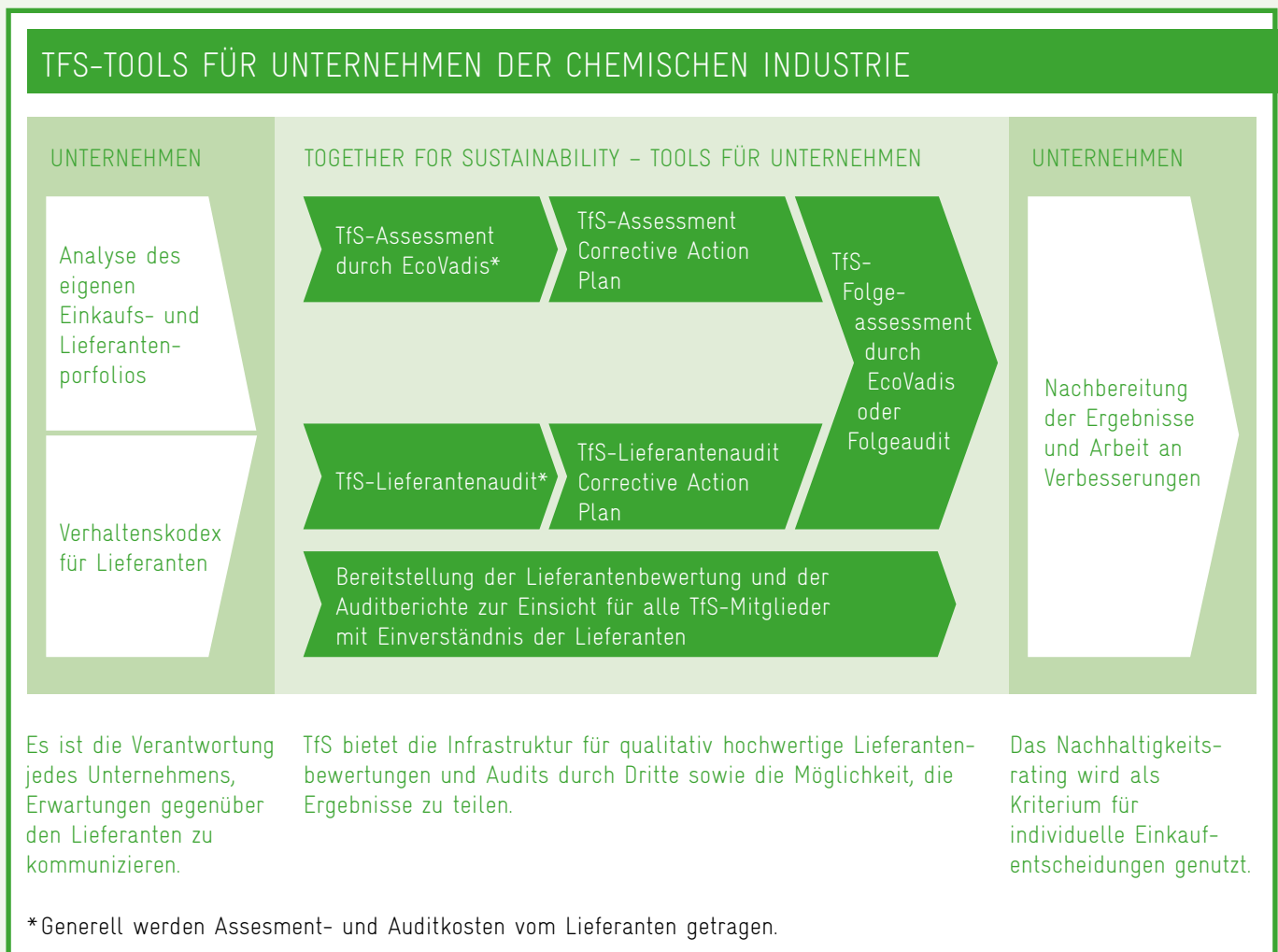
Jeder Lieferant wird eingangs gefragt, ob er die Ergebnisse aus der TfS-Lieferantenbewertung (EcoVadis Scorecard) bzw. dem TfS-Audit allen TfS-Mitgliedern zugänglich machen möchte. Nur nach Zustimmung werden die Ergebnisse allen TfS-Mitgliedern zur Verfügung gestellt.

Da bei beiden Verfahren (Assesment und Audit) sowie beim Teilen der Ergebnisse keine wettbewerbsrelevanten Informationen weitergegeben werden, bestehen auch keine kartellrechtlichen Bedenken.

**TfS für den Mittelstand**

Chemie<sup>3</sup> kooperiert mit TfS im Rahmen des 2017 gestarteten Pilotprojekts zu Nachhaltigkeit in Lieferketten. Kleine und mittelständische Unternehmen der chemischen Industrie haben die Möglichkeit – ohne dafür Mitglied bei TfS zu sein – die TfS-Methoden anzuwenden: Sie können von ausgewählten Lieferanten eine Lieferantenbewertung über EcoVadis einfordern oder diese im Rahmen eines TfS-Audits vor Ort überprüfen lassen.

Sowohl TfS als auch Chemie<sup>3</sup> und die KMUs werden im Rahmen dieses Pilotprojekts Erfahrungen sammeln und gleichzeitig zur breiteren Anwendung und Weiterentwicklung der TfS-Methodik beitragen.



## DIE FÜNF KERNELEMENTE DES NATIONALEN AKTIONSPLANS WIRTSCHAFT UND MENSCHENRECHTE (NAP): VERANKERUNG IN DER LIEFERKETTE

Die fünf Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfalt des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte (s. Kapitel 1) beziehen sich sowohl auf die eigene Geschäftstätigkeit als auch die Liefer- als auch Wertschöpfungskette eines Unternehmens.

Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über Empfehlungen zur Implementierung der fünf Kernelemente des NAP in der Lieferkette sowie einen Verweis auf relevante Inhalte des vorliegenden Leitfadens. Auf Seite 44 stehen weiterführende Links zur Verfügung.

NAP-Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfalt	Empfehlungen zur Implementierung	Verweis im Chemie <sup>3</sup> -Leitfaden
(1) Grundsatzklärung zur Achtung der Menschenrechte	Bekanntnis zu sowie Aufnahme von Anforderungen bezüglich der Einhaltung von Arbeitsbedingungen und Menschenrechten im Verhaltenskodex für Lieferanten sowie ggf. in weiteren Unternehmensrichtlinien.	Baustein 2: Regelwerk aufbauen
(2) Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte	Einbezug von Arbeits- und Menschenrechten im Rahmen einer Analyse potenziell relevanter Nachhaltigkeitsthemen und Risiken in der Lieferkette.	Baustein 1: Nachhaltigkeitsthemen in Lieferketten identifizieren und Risiken bewerten
(3) Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Informationen und Sensibilisierung des Einkaufs und der Lieferanten bezüglich potenzieller Menschenrechtsverletzungen in relevanten Branchen und/oder Ländern, z.B. durch persönliche Gespräche oder Schulungen</li> <li>• Bewertung und Monitoring der Lieferanten im Rahmen von Selbstauskünften, Vor-Ort-Besuchen oder Audits hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen und Einhaltung der Menschenrechte</li> <li>• Definition eines Eskalationsprozesses im Fall von Menschenrechtsverletzungen</li> <li>• Begleitung der Lieferanten bei Korrekturmaßnahmen und der kontinuierlichen Verbesserung, z.B. durch Unterstützungsangebote wie Schulungsunterlagen</li> <li>• Bezug von zertifizierten Rohstoffen, die auch soziale Kriterien erfüllen (z.B. nach dem RSPO-Standard zertifiziertes Palmöl)</li> <li>• ...</li> </ul>	Baustein 3: Lieferanten informieren und priorisieren  Baustein 4: Lieferanten bewerten und monitoren  Baustein 5: Korrekturmaßnahmen begleiten, Lieferanten entwickeln
(4) Berichterstattung	Interne Kommunikation sowie externe Berichterstattung über Maßnahmen und Fortschritte zur Verankerung menschenrechtlicher Sorgfalt in der Lieferkette, z.B. im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts oder auf der Unternehmenswebsite.	Baustein 6: Fortschritte messen und berichten
(5) Beschwerdemechanismus	<p>Beschwerdemechanismen haben das Ziel, Verstöße gegen internationale Menschenrechts- und Nachhaltigkeitsstandards frühzeitig zu erkennen. Neben einem Beschwerdemechanismus für die eigenen Mitarbeiter sollten auch die Arbeiter in den Fabriken der Lieferanten sowie lokale Gemeinden die Möglichkeit haben, Verstöße ihres Arbeitgebers an den Auftraggeber zu melden. Eine Beschwerde-Hotline in Verbindung mit einem unabhängigen Ombudsmann bzw. einer -frau wird beispielsweise bei Großunternehmen aus diesem Grund etabliert. Für ein KMU bietet es sich als erster Schritt an, im Verhaltenskodex für Lieferanten eine Kontaktadresse (E-Mail) aufzunehmen oder eine externe Ombudsstelle anzugeben.</p> <p>Ein Beschwerdemechanismus sollte generell zielgruppengerecht und zugänglich (d.h. ohne sprachliche oder technische Barrieren), fair, ausgewogen und berechenbar sowie anonym und gleichzeitig höchstmöglich transparent für die beteiligten Parteien sein.</p> <p>Es ist zu erwarten, dass in den kommenden Monaten und Jahren praxisorientierte Lösungen für die Beschwerdeverfahren entwickelt werden, die von KMU eingeführt werden können.</p>	(Baustein 2: Regelwerk aufbauen)

# GLOSSAR

## Bewertung

Bestimmung der Nachhaltigkeitsleistung zum definierten Zeitpunkt.

## Due-Diligence-Prüfung

Eine Due-Diligence-Prüfung, oder verkürzt Due Diligence, bezeichnet eine mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung, die sowohl Stärken und Schwächen des untersuchten Objekts als auch die entsprechenden Risiken analysiert.

Mit Bezug auf Nachhaltigkeit in Lieferketten fordern beispielsweise der Nationale Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie der UK Modern Slavery Act die Einrichtung eines Due-Diligence-Prozesses zur Überprüfung potenzieller und tatsächlicher Menschenrechtsverletzungen im eigenen Unternehmen und in der Lieferkette.

## Managementansatz

Ein Managementansatz beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen ein für seine Geschäftstätigkeiten relevantes (Nachhaltigkeits-)Thema systematisch managt. Dokumentiert werden sollten (strategische) Zielsetzung, Maßnahmen, Messgrößen, Zielerreichungskontrolle sowie Verantwortlichkeiten und Prozesse.

## Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht (engl. „human rights due diligence“) ist eines der drei Leitprinzipien zu Wirtschaft und Menschenrechten der Vereinten Nationen. Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht bedeutet, fortlaufende Prozesse zu implementieren, die z. B. Risiken in Bezug auf die Nichteinhaltung von Menschenrechten identifizieren und verhindern. In Deutschland wurde die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht im Nationalen Aktionsplan der Bundesregierung zu Wirtschaft und Menschenrechten aus dem Jahr 2016 verankert.

## Monitoring

Tracken der Lieferantenentwicklung auf Basis wiederkehrender Bewertungen.

## Risiko

Der im Leitfaden verwendete Risikobegriff ist an die klassisch-betriebswirtschaftliche Risikodefinition – Schadenshöhe mal Eintrittswahrscheinlichkeit – angelehnt, beansprucht aber keine mathematische Genauigkeit. Vielmehr basiert der angewendete Risikobegriff auf einer qualitativen und subjektiven Einschätzung der beiden Variablen, die auf Grundlage unternehmensinterner und öffentlich zugänglicher Informationen getroffen wird. Die Schadenshöhe spiegelt hier den Schweregrad der negativen Einflüsse (Externalitäten) auf Mensch und Umwelt wider, die durch die unternehmerischen Geschäftstätigkeiten entlang einer Lieferkette entstehen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird als eine Art Häufigkeit verstanden, mit der die negativen Einflüsse auftreten. Unterschieden wird zwischen Einzelfällen, vermehrten Fällen und strukturellen Problemen.

## tier-1-; tier-2-; tier-n-Lieferant

Unter Wertschöpfungskette versteht man den gesamten Lebenszyklus eines Produkts (oder einer Dienstleistung) von der Gewinnung der Rohstoffe und dem Prozess der Entstehung bis zur Auslieferung an den Endkonsumenten und der späteren Entsorgung. Je nach Komplexität des Produkts können Wertschöpfungsketten einige wenige Unternehmen, aber auch globale Netzwerke von Lieferanten umfassen. Im Rahmen von unternehmerischer Verantwortung sind Unternehmen auch verpflichtet, Verantwortung für die Einhaltung von global anerkannten Menschenrechts-, Arbeits-, Sozial-, Umwelt- und Anti-Korruptionsstandards in der Wertschöpfungskette zu übernehmen.



# WEITERFÜHRENDE LINKS

## INITIATIVEN UND ORGANISATIONEN

Chemie<sup>3</sup>

[www.chemiehoch3.de](http://www.chemiehoch3.de)

Deutscher Nachhaltigkeitskodex

[www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de)

Econsense

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

Global Reporting Initiative

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

United Nations Global Compact (UNGC)

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

OECD Leitsätze für Multinationale Unternehmen

[www.oecd.org/corporate/mne](http://www.oecd.org/corporate/mne)

[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de) (deutsche Übersetzung im Downloadbereich)

Responsible Care

[www.vci.de/nachhaltigkeit/responsible-care](http://www.vci.de/nachhaltigkeit/responsible-care)

Together for Sustainability (TfS)

[www.tfs-initiative.com](http://www.tfs-initiative.com)

EcoVadis

[www.ecovadis.com](http://www.ecovadis.com)

UN Sustainable Development Goals (SDGs)

[www.sustainabledevelopment.un.org/sdgs](http://www.sustainabledevelopment.un.org/sdgs)

## LEITFÄDEN

BMUB: Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement

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

ECONSENSE: Prozessschritte nachhaltiges Lieferkettenmanagement

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

Kompass Nachhaltigkeit

[www.kmu.kompass-nachhaltigkeit.de](http://www.kmu.kompass-nachhaltigkeit.de)

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: Nachhaltigkeit in der Lieferkette

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

## INFORMATIONEN ZUM NATIONALEN AKTIONSPLAN WIRTSCHAFT UND MENSCHENRECHTE

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte

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

Deutsches UNGC-Netzwerk:

Menschenrechtliche Sorgfalt Infoportal

[www.mr-sorgfalt.de](http://www.mr-sorgfalt.de)

Deutsches UNGC-Netzwerk, Deutsches Institut für Menschenrechte: Menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen ermitteln – Perspektiven aus der Unternehmenspraxis

[www.institut-fuer-menschenrechte.de](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de)



## DER MITGLIEDERBEREICH VON CHEMIE<sup>3</sup>

### ONLINE-QUELLEN ZUR THEMEN- UND RISIKOIDENTIFIZIERUNG (AUSWAHL):

Business & Human Rights Resource Centre  
[www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org)

CSR Risk Check  
[www.mvorisicochecker.nl/en](http://www.mvorisicochecker.nl/en)

Human Rights Watch  
[www.hrw.org/de](http://www.hrw.org/de)

ILO Statistics and databases  
[www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm)

U.S. Department of State  
(unter anderem Human Rights Reports)  
[www.state.gov](http://www.state.gov)

Transparency International  
[www.transparency.de](http://www.transparency.de)

World Resource Institute  
[www.wri.org](http://www.wri.org)

Yale University: Environmental Performance Index  
[www.epi.yale.edu](http://www.epi.yale.edu)



### CHEMIE<sup>3</sup>-ALLIANZPARTNER

BAVC  
[www.bavc.de](http://www.bavc.de)

IG BCE  
[www.igbce.de](http://www.igbce.de)

VCI  
[www.vci.de](http://www.vci.de)

Der Leitfaden wurde im März 2018 veröffentlicht und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Er kann unter [www.chemiehoch3.de](http://www.chemiehoch3.de) abgerufen werden.

Ergänzt wird der Leitfaden durch eine  **Toolbox**, deren Bestandteile im  **Mitgliederbereich** auf der Chemie<sup>3</sup>-Website zum Download zur Verfügung stehen:

- eine Checkliste zur Bestandsaufnahme des aktuellen Lieferkettenmanagements,
- ein Basis-Verhaltenskodex samt Einführungsdokument,
- eine Vorlage zur Nutzung der pragmatischen Lieferantenauswahlmatrix,
- ein Risiko-Tool für die Durchführung der Pragmatischen Lieferketten-Risikobewertung.

Diese Tools stehen für Mitglieder kostenlos zur Verfügung. Bei der ersten Anmeldung ist eine Registrierung erforderlich.

Darüber hinaus enthält der Mitgliederbereich weitere Informationen, die die Mitglieder von Chemie<sup>3</sup> beim Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit unterstützen. Dazu zählen unter anderem:

- Nachhaltigkeitsbarometer
- Chemie<sup>3</sup>-Nachhaltigkeits-Check
- Good-Practice-Beispiele
- Leitlinien konkret
- Chemie<sup>3</sup>-Leitfaden zur Basisberichterstattung
- Datentabelle für die Basisberichterstattung
- Vorlage zur Erstellung eines Basis-Nachhaltigkeitsberichts

### DISCLAIMER

Chemie<sup>3</sup> übernimmt keine Verantwortung für die Eintrittswahrscheinlichkeit von Nachhaltigkeitsrisiken, die Vollständigkeit der Nachhaltigkeitsthemen oder für externe Inhalte (Links).

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER

Verband der Chemischen  
Industrie e.V.

Mainzer Landstraße 55  
60329 Frankfurt am Main  
[www.vci.de](http://www.vci.de)

IG BCE Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie

Königsworther Platz 6  
30167 Hannover  
[www.igbce.de](http://www.igbce.de)

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.

Abraham-Lincoln-Straße 24  
65189 Wiesbaden  
[www.bavc.de](http://www.bavc.de)

## KONZEPT, INHALT UND GESTALTUNG

Schlange & Co. GmbH, Hamburg



## STAND

März 2018



**CHEMIE<sup>3</sup>**

DIE NACHHALTIGKEITSINITIATIVE  
DER DEUTSCHEN CHEMIE

