

# Prozessschritte nachhaltiges Lieferkettenmanagement



**Praxisorientierter Leitfaden  
für Unternehmen**

mit Entscheidungsmatrix

---

## Inhalt

Zusammenfassung	3
1 Nachhaltiges Lieferkettenmanagement als strategisches Thema für Unternehmen?	3
2 Die Relevanz in verschiedenen Unternehmensbereichen	4
3 Der regulative und normative Rahmen für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement	5
4 Transparenz über die Lieferkette	6
5 Entscheidungsmatrix	7
6 Prozess zur Sicherung von Standards bei Tier-1-Lieferanten	9
7 Management von Vorlieferanten (Tier-N)	14
8 Brancheninitiativen für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement	14
9 Organisatorische Verankerung der Prozesse	15
Fazit	16
Glossar	17
Entscheidungsmatrix (Kopiervorlage)	18

Herausgeber:

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
Oberwallstraße 24, 10117 Berlin

Tel.: +49 (0)30 – 2028-1474, Fax: +49 (0)30 – 2028-2474

E-Mail: [info@econsense.de](mailto:info@econsense.de)

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

Autor: Lorenz Berzau

Projektbetreuung: Maria Blume

Mai 2017

Alle in dieser Broschüre verwendeten Texte und Bilder sind durch das Urheberrecht geschützt. Jegliche Weiterverwertung von Texten und Bildern ist nur nach ausdrücklicher Genehmigung durch econsense gestattet. Externe Textbeiträge geben die Meinung der jeweiligen Verfasser wieder.

In diesem Dokument wird ausschließlich die männliche Sprachform verwendet. Bei allen Personen- und Funktionsbezeichnungen sind stets auch weibliche gemeint. Die Verwendung nur einer Geschlechtsform wurde wegen besserer Lesbarkeit gewählt und ist nicht benachteiligend gemeint.

© 2017 by econsense

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V. ist ein aktives Netzwerk führender, global tätiger Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft, die gemeinsam die Zukunft nachhaltigen Wirtschaftens und gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung gestalten möchten – im offenen Dialog untereinander, mit Politik und Gesellschaft.

Mitglieder:

Aareal Bank, Accenture, BASF, Bayer, Bertelsmann, BMW Group, Bosch, Celesio, Coca-Cola Deutschland, Continental, Covestro, Daimler, Deloitte, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Lufthansa, Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom, DuPont, EnBW, E.ON, EY, Evonik Industries, Generali Deutschland, HeidelbergCement, KPMG, Linde, PwC, RWE, SAP, Schaeffler, Siemens, thyssenkrupp, VCI, Volkswagen



## Zusammenfassung

Immer mehr Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit und ihrer unternehmerischen Verantwortung für Arbeits-, Sozial und Umweltstandards. Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) steht seit Mitte der 1990er-Jahre zunehmend im Fokus und ist fester Bestandteil der Unternehmensrealität geworden. Unternehmen bekennen sich zu ihrer moralischen Verantwortung, Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards zu achten, zu verbessern und negative Auswirkungen unternehmerischen Handelns zu vermeiden. Zahlreiche Unternehmen tun dies bereits seit Generationen – für sie ist Nachhaltigkeit in der Unternehmensphilosophie verankert, als Selbstverständlichkeit, ohne dass der Begriff Nachhaltigkeit oder das Kürzel CSR überhaupt im Sprachgebrauch auftauchen. Die Verantwortung von Unternehmen für Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards richtet sich dabei nicht nur auf das Unternehmen, seine Mitarbeiter und seine unmittelbare Umgebung, sondern auch auf seine Geschäftspartner und die Lieferkette. Diese Verantwortung tragen sowohl große internationale Konzerne wie auch kleine und mittlere Unternehmen. Für jedes Unternehmen stellt sich die Frage, wie diese Verantwortung für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement ausgefüllt werden kann und sollte.

Diese Broschüre soll Entscheidungsträgern in großen und gerade auch in kleinen und mittleren Unternehmen sowie denjenigen, die diese Arbeit verantwortlich umsetzen, eine Orientierung bieten, welche Aspekte bei der Einführung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements zu beachten sind. Hierbei geht es um die Erkennung von Risiken, die Festlegung von Schwerpunkten und Kontrollmechanismen sowie die konkrete Unterstützung von Lieferanten bei der Verbesserung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards. Diese Broschüre ergänzt damit die Reihe von Publikationen, die econsense zum Themenkreis Nachhaltigkeit in der Lieferkette anbietet.

## 1 Nachhaltiges Lieferkettenmanagement als strategisches Thema für Unternehmen?

Das Thema Nachhaltigkeit ist für Unternehmen nicht neu. Es gehört heute zu den Themen, mit denen sich jedes Unternehmen auseinandersetzen muss, unabhängig von seiner Branche und seiner Größe. Die Gründe liegen auf der Hand: Jede Aktivität von Unternehmen hat Auswirkungen auf seine Umgebung – die Schaffung von Arbeitsplätzen sowie Innovationen, Produkte oder Dienstleistungen, die das Wirtschaftsleben bereichern, sind dabei positive Aspekte, die seit jeher eine zentrale Rolle für die gesellschaftliche Entwicklung bzw. Weiterentwicklung gespielt haben. In globalen Lieferketten leisten diese positiven Aspekte einen Beitrag zur Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft von Schwellen- und Entwicklungsländern, insbesondere durch den Bezug von Waren aus diesen Ländern. Damit haben globale Lieferketten auch eine entwicklungspolitische Komponente.

Doch die Unternehmenstätigkeit kann auch negative Folgen haben. Besonders augenfällig ist dies im Umweltbereich, aber auch in Bezug auf Arbeits- und Sozialstandards in Unternehmen. Es gilt, negative Auswirkungen unternehmerischen Handelns zu erkennen, zu vermeiden und zu minimieren.

In diesem Zusammenhang sind sowohl externe als auch interne bzw. operative Risiken zu beachten.

### Externe Risiken

Kampagnen und Medienberichte, insbesondere in den sozialen Medien, die sich mit schlechten Arbeitsbedingungen oder Umweltstandards bei Lieferanten von einkaufenden Unternehmen auseinandersetzen, sind extrem schädlich für die Reputation von Unternehmen. Immer mehr Unternehmen fordern deshalb auch von ihren in Deutschland und Europa ansässigen Lieferanten, sich um die Einhaltung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen und von Umweltstandards zu bemühen, da negative Schlagzeilen stets die gesamte Lieferkette erfassen und nicht an der Landesgrenze Halt machen. Verbraucher und Verbraucherverbände fragen verstärkt danach, unter welchen Bedingungen Waren hergestellt werden, so dass die Produktionsbedingungen zunehmend als Teil der Produktqualität wahrgenommen werden. So haben es sich immer mehr Regierungen auf die Fahnen geschrieben, Unternehmen dazu zu bewegen, sich im Rahmen ihres Lieferkettenmanagements um bessere Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards zu bemühen. Dies kann, muss jedoch nicht in zusätzliche gesetzgeberische Maßnahmen münden.

### Interne bzw. operative Risiken

Abgesehen von den externen Aspekten des Risikomanagements sprechen jedoch auch intrinsische Gründe für die Umsetzung besserer Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards.

Einerseits kann ein unzureichendes nachhaltiges Lieferkettenmanagement dazu führen, dass z. B. durch Umwelteinflüsse oder Katastrophen (z. B. Überschwemmungen oder Feuer in einer Fabrik) die Lieferkette zumindest zeitweise unterbrochen wird. Eine solche Unterbrechung kann auch eintreten, wenn die Produktion eines Lieferanten wegen Verstößen gegen gesetzliche Grenzwerte, v. a. im Umweltbereich, zeitweise oder dauerhaft eingestellt werden muss. Je nach Wichtigkeit des Lieferanten und seines Produktes kann dies zu kritischen Engpässen beim einkaufenden Unternehmen führen, deren finanzielle Folgen nicht oder nur schwer vorhersehbar sind.

Andererseits hängen bessere Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards stark von der Einführung und Verbesserung von Managementsystemen ab. Diese erhöhen nachvollziehbarerweise auch die Chancen für eine Verbesserung der Produktqualität sowie eine effizientere Produktion.

Überdies tragen Unternehmen als gesellschaftliche Akteure auch eine moralische Verantwortung z. B. für die Achtung der Menschenrechte und den schonenden Umgang mit Ressourcen. Da sich kein Unternehmen dieser Verantwortung entziehen kann, ist das dem Thema des nachhaltigen Lieferkettenmanagements für jedes Unternehmen relevant.

Unternehmen, die sich um gute Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards in ihrer Lieferkette bemühen, werden nicht nur von Kunden, Mitarbeitern, der Medienwelt und der Politik, sondern auch von Finanzanalysten und Investoren positiv wahrgenommen. Es gibt also eine Fülle von guten Gründen, das Management der Lieferkette um den Nachhaltigkeitsaspekt zu erweitern.

## 2 Die Relevanz in verschiedenen Unternehmensbereichen

Wie eingangs geschildert, hat die Beschäftigung mit einem nachhaltigen Lieferkettenmanagement eine wichtige strategische Bedeutung für Unternehmen jeder Größe. Es handelt sich um ein Thema, mit dem sich das Top-Management jedes Unternehmens auseinandersetzen muss, wobei die operative Umsetzung unterschiedlich organisiert ist. Nachhaltigkeit in der Lieferkette ist oft in eigenen CSR- oder Nachhaltigkeitsabteilungen verortet. Teilweise sind die Verantwortlichkeiten aber auch in der Einkaufsabteilung, der Rechtsabteilung, der Qualitätssicherung oder der Kommunikationsabteilung angesiedelt. Ziel sollte es sein, die Thematik nicht als „zusätzliche“ Arbeit, sondern vielmehr als „Teil“ der Arbeit anzunehmen.

Damit diese Wahrnehmung der strategischen Relevanz von Nachhaltigkeit in der Lieferkette sowie die Aufteilung der entsprechenden Arbeitsschritte möglichst auf unterschiedliche Abteilungen bzw. Personen erfolgen kann, ist ein klares Bekenntnis des Top-Managements des Unternehmens zu Nachhaltigkeitszielen erforderlich. Nur so ist eine ganzheitliche Betrachtung des Themas für das Unternehmen insgesamt (strategisch, ökonomisch, resourcentechnisch) möglich.

Das Thema Nachhaltigkeitsmanagement in der Lieferkette ist für diverse Abteilungen in großen Unternehmen/Konzernen bzw. für die Verantwortlichen in kleinen und mittleren Unternehmen relevant:

- **ggf. Niederlassungen in Beschaffungsmärkten**  
Die Mitarbeiter in den Beschaffungsmärkten stehen in direktem Kontakt zu Lieferanten und spielen daher eine Schlüsselrolle bei der Identifizierung und Diskussion über Nachhaltigkeitsrisiken.
- **Einkauf**  
Direkter Kontakt und Verhandlungen mit Lieferanten – Nachhaltigkeit ist eine der Forderungen, um als Lieferant gelistet zu sein.
- **Qualitätssicherung**  
Nachhaltigkeit sollte als Qualitätsmerkmal wahrgenommen werden.
- **Rechtsabteilung**  
Nachhaltiges Arbeiten beim Lieferanten sollte vertraglich eingefordert werden.
- **Kommunikation**  
Eine klare Positionierung des Unternehmens nach innen und außen bzgl. Nachhaltigkeit in der Lieferkette ist Teil der Unternehmenskommunikation, denn Geschäftskunden und Verbraucher, Finanzanalysten und Investoren sowie Mitarbeiter und Bewerber erwarten dies.
- **Vertrieb**  
(Geschäfts-)Kunden fordern zunehmend ein Nachhaltigkeitsmanagement in der Lieferkette ein.

Deswegen ist es wichtig, dass diese Bereiche unter Einbindung des Top-Managements über die strategische Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Lieferkette informiert werden. Dies geschieht idealerweise durch spezifisch heruntergebrochene Nachhaltigkeitsziele sowie interne Schulungen, die einen offenen und kritischen Dialog zulassen. Wer im Unternehmen direkten Kontakt zu Lieferanten hat, sollte als Botschafter der Nachhaltigkeitsziele fungieren, denn dies erfordert keine Sachkenntnis in allen technischen Details. Für die Koordination des Nachhaltigkeitsmanagements in der Lieferkette sollte unter Leitung einer vom Top-Management beauftragten Person je nach Unternehmensgröße eine Arbeitsgruppe einberufen werden, die sich aus Vertretern der o. g. Abteilungen zusammensetzt.

### 3 Der regulative und normative Rahmen für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement

Nachhaltiges Wirtschaften fügt sich mittlerweile in ein klares Rahmenwerk ein, an dem sich Unternehmen orientieren können bzw. müssen. Zahlreiche Unternehmen haben ihre Anforderungen insbesondere im Bereich der Sozialstandards in Verhaltenskodizes niedergelegt. Diese werden entweder von dem betreffenden Unternehmen selbst oder von einer Brancheninitiative oder einem Verband entwickelt. Die Inhalte der Kodizes ähneln sich zunehmend und bauen grundsätzlich auf den allgemein geltenden und anerkannten Konventionen und Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation (engl. ILO) auf. Ebenso wird regelmäßig auf die Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (engl. OECD) sowie auf die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen (sog. Ruggie-Prinzipien) verwiesen. Diese bilden mittlerweile den Bezugspunkt für etwaige staatliche Initiativen.

Darüber hinaus haben sich anerkannte Best Practices durchgesetzt, wozu beispielsweise die Begrenzung der regulären Überstunden auf 12 Überstunden pro Woche gehört. Es ist mittlerweile anerkannt, dass international tätige Unternehmen nicht nur geltende internationale und nationale Rechtsvorschriften, sondern auch andere geltende Standards und bewährte Best Practices beachten müssen, um die unternehmerische Praxis in ihren Beschaffungsmärkten weiterzuentwickeln und damit den sozialen Fortschritt – gerade in Entwicklungsländern – zu fördern. Zwei Beispiele dafür sind die Einrichtung von Beschwerdemechanismen sowie die Durchführung von Schulungen zum Thema Arbeitssicherheit. Nicht zuletzt die Leitprinzipien der Vereinten Nationen haben dazu beigetragen, dass der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (sog. Due Diligence) eine immer größere Bedeutung zukommt.<sup>1</sup> Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht geht Hand in Hand mit dem althergebrachten Grundsatz vom ehrbaren Kaufmann – jedes Unternehmen ist dazu verpflichtet, Risiken zu erkennen und zu minimieren. Dies gilt konsequenterweise auch für die Lieferkette.

Neben den internationalen Regelungen sind vor allem auch nationale Rechtsvorschriften einzuhalten. Nicht fehlende Normen, sondern eine unzureichende staatliche Kontrolle und schwache Strukturen vor Ort, also Mängel in der staatlichen Governance, führen zu inakzeptablen Arbeitsbedingungen und Umweltstandards. Hinzu kommen bei Unternehmen in Entwicklungsländern vielfach ein fehlendes Verständnis der geltenden Regelungen, unzureichende Managementkenntnisse bzw. fehlende Organisation und Planung sowie ein erhöhtes Maß an Korruption. Daher besteht ein erster wichti-

ger Schritt darin, dass international tätige Unternehmen sich mit ihren Lieferanten in Schwellen- und Entwicklungsländern darüber verständigen, was in den Produktionsbetrieben der Lieferanten nicht regelkonform und oft schlicht und ergreifend inakzeptabel ist. Dabei ist es wichtig, auf die international geltenden und anerkannten Regelungen abzustellen, die dann entweder unmittelbar (z. B. die ILO-Kernarbeitsnormen) oder auf der Grundlage der nationalen Rechtsvorschriften durchgesetzt werden. In bestimmten Fällen kann es zu unterschiedlichen Auffassungen kommen, wenn nämlich die nationalen Rechtsvorschriften unter bestimmten Bedingungen z. B. Zwangsarbeit erlauben, Kinder unter 15 Jahren arbeiten dürfen oder exorbitant hohe Arbeitszeiten erlaubt sind.

Länder- oder kulturspezifische Unterschiede spielen dann eine Rolle, wenn es um die Identifizierung der Mittel geht, mit denen die Umsetzung effektiv gestaltet werden kann. Ein Beispiel: Es ist zielführender, dem Lieferanten zu erläutern, worauf es bei einem effektiven Sozialmanagementsystem ankommt und wie dadurch Ursachen für Arbeitsunfälle oder eine übermäßig hohe Anzahl an Überstunden identifiziert und damit vermindert werden können, als ihm lediglich seine Verstöße gegen Arbeits- und Sozialstandards vorzuhalten. Letzteres kann beim Lieferanten als Gesichtsverlust empfunden werden und so eine offenere und konstruktivere Kommunikation verhindern. Ein weiteres Beispiel: In Staaten mit einem niedrigen Alphabetisierungsgrad ist es effektiver, Schulungen zur Arbeitssicherheit oder Mitarbeiterbeteiligung für die Belegschaft von Fabriken durch Rollenspiele durchzuführen oder bildliche Erklärungen auszuhändigen, anstatt Gesetzestexte zu verteilen.

Die Grundlage für die Umsetzung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements sollten Unternehmensrichtlinien bilden, in denen das Bekenntnis des Unternehmens zu nachhaltigem Wirtschaften, insbesondere mit Blick auf die Lieferkette unterstrichen wird. Diese sollten einen klaren Bezug zu den geltenden internationalen Regelungen wie der ILO-Kernarbeitsnormen, einschlägigen Erklärungen der Vereinten Nationen und anderen international anerkannten Rahmenwerken wie z. B. den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte aufweisen.

<sup>1</sup> Die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht wird auch in Aktionsplänen von Regierungen eingefordert – so beispielsweise in Deutschland der Nationale Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte, oder auch in Frankreich in Form von Gesetzen mit dem „Loi sur le devoir de vigilance des multinationales“.

## 4 Transparenz über die Lieferkette

Vollständige Transparenz über die gesamte Lieferkette zu schaffen, gestaltet sich meist extrem schwierig, zumal es, je nach Branche, Produkt und Standort, sehr komplexe Lieferketten gibt. Nicht jede Stufe der Lieferkette möchte ihre jeweiligen Lieferanten offenlegen, da diese Angaben zu den Geschäftsgeheimnissen gehören und eine eventuelle Umgehung des Vertragspartners verhindert werden soll. Außerdem ist es teilweise unmöglich, die einzelnen Lieferanten zu identifizieren, z. B. beim Bezug von Rohstoffen. Es ist jedoch wichtig, dass das Unternehmen einen klaren Überblick über seine unmittelbaren Geschäftspartner und damit seine direkten Lieferanten hat. Dies ist ein elementarer Schritt für die Analyse von Risiken in der Lieferkette. Das mag trivial erscheinen, stellt aber – je nach Größe des Unternehmens – eine große Aufgabe dar. So kann es sein, dass ein Unternehmen mit zehn Lieferanten zusammenarbeitet und diese seit Jahren in einem stabilen Lieferantenportfolio führt. Ein anderes Unternehmen arbeitet mit fünftausend Lieferanten zusammen, und der Einkauf ist auf zwanzig Büros in zehn Staaten verteilt – damit stellt sich die Aufgabe schon in einem anderen Licht dar.

*Für KMU: Gerade für kleine und mittlere Unternehmen mit begrenzten Ressourcen und geringerer kommerzieller Hebelwirkung ist es besonders schwierig, Transparenz in der Lieferkette zu schaffen. Dieser erste wichtige Schritt Transparenz kann daher bereits viel Zeit in Anspruch nehmen – ist aber unabdingbar für die folgenden Schritte.*

Eines wird damit deutlich – es bedarf bestimmter Parameter, mit denen Schwerpunkte gesetzt werden, wo und wie mit der Schaffung von Transparenz in Bezug auf die gesamte Lieferkette begonnen wird. Erst mit umfassenden Kenntnissen über die Geschäftspartner lassen sich das Risiko von Verstößen gegen Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards in der Lieferkette konkret analysieren. Hierzu können verschiedene Kriterien herangezogen werden:

- Bestimmte Risiken können bereits **produktbasiert** sein. Von bestimmten Produkten bzw. Produktgruppen geht ein erhöhtes Risiko im Hinblick auf Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards in der Produktion aus, so z. B. wenn in bestimmten Produktionsprozessen Chemikalien eingesetzt werden oder wenn die Produktion arbeitsintensive Schritte enthält. Besonderes Augenmerk sollte v. a. bei Konsumgütern darauf gelegt werden, ob ein bestimmter emotionaler Stellenwert besteht. Dies gilt beispielsweise für Spielwaren, die von Kindern gerne in den Mund genommen werden. Dazu zählen auch für den menschlichen Verzehr bestimmte Nahrungsmittel sowie Textilien, die direkt am Körper getragen werden. Bei diesen Produk-

ten besteht auf Seiten der Verbraucher eine ausgeprägte Sensibilität im Hinblick auf die Produktionsbedingungen.

- Risiken können hingegen auch **standortbasiert** sein, d. h. hierbei ist auf den Ort der Produktion oder der Dienstleistungserbringung zu achten. Grund dafür ist, dass internationale und nationale Rechtsvorschriften in Staaten mit schwach ausgebildeter staatlicher Regierungsführung weniger umfassend beachtet werden. Somit stellen die Staaten, in denen sich die Lieferanten befinden, ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Analyse von Nachhaltigkeitsrisiken dar.
- Die spezifischen **Eigenschaften des Lieferanten** können für die Risikobewertung ebenfalls entscheidend sein. So spielt es eine Rolle, ob der Lieferant bereits für das Thema Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards sensibilisiert und z. B. in entsprechende Auditierungs- oder Zertifizierungssysteme eingebunden ist. Auch die Frage, wer Eigentümer des Lieferanten ist und wie groß der Lieferant ist (Umsatz und Mitarbeiterzahl), ist von Bedeutung.

Ferner ist zu unterscheiden, ob der Lieferant in einem Land ein Produktionsbetrieb ist oder „lediglich“ eine Zwischenstufe darstellt. Handelt es sich um eine Zwischenstufe wie z. B. einen Agenten, Trader oder dergleichen, sollte dieser für Transparenz im Hinblick auf seine Lieferanten sorgen.

Wie erfolgreich ein Unternehmen Transparenz herstellen kann, hängt davon ab, wie stark die Hebelwirkung auf die Lieferanten ist. Dies kann sich durchaus schwierig gestalten, denn in manchen Branchen haben die Lieferanten mehr Einfluss als das nachfragende Unternehmen – die Kräfteverhältnisse sind nicht immer gleich. Auf der anderen Seite kann aber auch der Grund, aus dem diese Transparenz eingefordert wird – nämlich die Verbesserung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards - so überzeugend sein, dass der Lieferant konstruktiv mitarbeitet und seine Geschäftspartner offenlegt.

### 4.1 Bewertung der Risiken in der Lieferkette

Sobald Klarheit über die Lieferanten besteht, d. h. bekannt ist, welches Produkt von welchem Lieferanten aus welchem Land bezogen wird, sind die Risiken zu bewerten, die bei diesen Lieferanten bestehen. Zwar können in jeder Produktionsstätte und in jedem Land, unabhängig vom Entwicklungsstand, Risiken bestehen – es ist aber regelmäßig so, dass aufgrund der großen Anzahl an Lieferanten und der begrenzten Ressourcen, die für das Thema Nachhaltigkeit in der Lieferkette zur Verfügung stehen, nicht jeder Lieferant mit derselben Intensität in den Nachhaltigkeitsprozess eingebunden werden kann. Es geht also darum, Prioritäten zu setzen. Hier sollten die folgenden Kriterien berücksichtigt werden:

- **Staaten** mit einer schwach entwickelten staatlichen Regierungsführung werden oft als „Risikostaaten“ bezeichnet.

net. Sicherlich existiert kein Staat ohne jegliches Risiko, dennoch belegen Sozialaudits, dass bei gering ausgeprägter Governance die Zahl und Schwere der Verstöße gegen Gesetze und Verhaltenskodizes zunehmen oder in einer intensiveren Form angetroffen werden. Hilfestellung bei der Risikoeinordnung von Staaten bieten u. a. :

- Corruption Perceptions Index – beschreibt das Korruptionsniveau im öffentlichen Sektor von Staaten und wird jährlich von Transparency International erhoben: <https://www.transparency.org/research/cpi/>
- Human Development Index – Wohlstandsindikator für Staaten, der jährlich vom Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen veröffentlicht wird: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>
- Least Developed Countries – eine von den Vereinten Nationen definierte Liste der ärmsten Staaten der Welt: <http://unohrrls.org/about-lDCs/>
- Worldwide Governance Indicators – mit ihren Governance-Indikatoren bewertet die Weltbank 215 Länder und Territorien: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>
- Bestimmte **Branchen** bergen höhere Risiken für Verstöße gegen Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards – dies wurde in Abschnitt 4 bereits im Zusammenhang mit den produktbasierten Risiken angesprochen:
  - arbeitsintensive Branchen: Niedriglohnbranchen wie z. B. Textil und Bekleidung, primäre Lebensmittelindustrie – saisonabhängige hohe Arbeitszeiten, hoher Anteil von Arbeitskräften mit oft niedrigem Alphabetisierungsgrad
  - Spielwaren und Nahrungsmittel: emotionaler Faktor
- **Produktionsprozesse** können erhöhte Risiken beinhalten:
  - Einsatz von Chemikalien – abhängig vom Produkt und relevant in zahlreichen Branchen
  - Einsatz von Produktionsmethoden, die gesundheitsschädlich sind – z. B. Sandblasting von Jeans, Verwendung von Klebstoffen in der Schuhproduktion oder Zuschneiden von Natursteinen
  - Handarbeiten – beispielsweise Stickerarbeiten in der Textilindustrie oder Korbflechten, werden häufig in Heimarbeit hergestellt, was das Risiko von exzessiven Arbeitszeiten und Kinderarbeit erhöht

## 4.2 Prioritätensetzung – Wo fängt man an?

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Aspekte, die bei der Risikoanalyse eine Rolle spielen, sollte zunächst ermittelt werden, welche Lieferanten für das Unternehmen von **strategischer Bedeutung** sind. Je stärker ein Unternehmen von einem Lieferanten abhängig ist, umso wichtiger ist die Beurteilung von

Risiken, die aus dieser Zusammenarbeit entstehen können. Fällt z. B. der wichtigste Rohstofflieferant eines Unternehmens aus, weil die Behörden den Produktionsstandort wegen eines Verstoßes gegen Umweltschutzvorschriften geschlossen haben, muss ein neuer Lieferant gefunden werden. Wenn dieser neue Lieferant auch noch eine Monopolstellung innehat und den Rohstoff zu einem wesentlich höheren Preis anbietet, kann dies die wirtschaftliche Zukunft des einkaufenden Unternehmens gefährden. Wenn ein Unternehmen seit langer Zeit mit einem Lieferanten zusammenarbeitet und die Lieferantenbeziehung fortführen möchte und/oder wenn ein Produkt von diesem Lieferanten bezogen wird, das für das Sortiment des Unternehmens oder für die Fertigung oder Weiterverarbeitung eines Produkts von zentraler Bedeutung ist, so sind diese Lieferanten prioritär in den Prozess des Nachhaltigkeitsmanagements einzubeziehen.

Ein weiterer Faktor in diesem Zusammenhang ist das **Einkaufsvolumen**, das mit diesen Lieferanten generiert wird, und eine Aussage darüber zulässt, welchen Einfluss das Unternehmen auf den Lieferanten hat. Auch das Risiko von Menschenrechtsverletzungen und deren Schwere, die Produktionsmethoden, die Produkte selbst sowie die Frage, ob ein Abbruch der Geschäftsbeziehungen negative Auswirkungen auf Arbeit- und Sozialstandards haben kann, sind bei der Priorisierung zu beachten.

## 5 Entscheidungsmatrix

Die unter 4.1 genannten Elemente – Produktionsland, Branche und Produktionsprozesse bzw. der Automatisierungsgrad in der Produktion bei Tier-1- und bei Tier-2-Lieferanten sowie die umsatzbezogene Größe des Tier-1-Lieferanten – sollten in einer Entscheidungsmatrix erfasst werden. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, inwiefern die Endverbraucher besonders sensibel für den Nachhaltigkeitsaspekt sind, beispielsweise bei Nahrungsmitteln oder Spielwaren. Besonders ins Gewicht fällt eine etwaige Monopolstellung eines Lieferanten – eine solche hohe Abhängigkeit des einkaufenden Unternehmens würde eine hohe Priorisierung des Lieferanten zur Folge haben. Diese unterschiedlichen Elemente können beispielsweise mit Koeffizienten gewichtet werden – je mehr Punkte ein Lieferant in einer solchen Bewertung erhält, umso wichtiger ist es, ihn vorrangig in den Nachhaltigkeitsprozess einzubeziehen.

Es gilt also, unterschiedliche Parameter in die Risikobewertung einfließen zu lassen, um zu entscheiden, ob bestimmte Lieferanten in den Prozess des Monitorings der Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards einbezogen werden sollten oder nicht, bzw. wann dies geschehen soll. Hieraus kann eine Entscheidungsmatrix erstellt werden, die im Folgenden exemplarisch dargestellt wird. Es empfiehlt sich insbesondere bei einer hohen Anzahl an Lieferanten, eine Vorauswahl zu treffen, und zunächst einen Kernbestand der Lieferanten auf der Basis der folgenden Matrix zu bewerten.

# Entscheidungsmatrix

Name des Lieferanten

Standort	Strategischer Lieferant	Einkaufsvolumen			Status: Summe der Koeffizienten
		<5%	5-10%	>10%	
OECD	2	0	1	2	
Nicht-OECD	3	1	2	3	
Least Developed Country	6	2	4	6	10

## Branche und Produktionsprozess

### Beim Tier-1-Lieferanten

Hoher Automatisierungsgrad (z. B. Automobil- oder ICT-Branche)	1	2	3	4	
Mittlerer Automatisierungsgrad	2	3	4	5	
Niedriger Automatisierungsgrad (z. B. Textilbranche)	3	4	5	6	8

### Beim Tier-2-Lieferanten

Vorwiegend hoher Automatisierungsgrad	1	2	3	4	
Vorwiegend mittlerer Automatisierungsgrad	2	3	4	5	
Vorwiegend niedriger Automatisierungsgrad	3	4	5	6	

### Optional:

Hohe Sensibilität bei Endverbrauchern (z. B. Nahrungsmittel, Spielwaren)	1	2	3	4	4
---	---	---	---	---	---

## Umsatz

### Beim Tier-1-Lieferanten

(Werte sind anzupassen)

< 100 Mio. Euro	1	2	3	4	
100 Mio. – 1 Mrd. Euro	2	3	4	5	6
> 1 Mrd. Euro	3	4	5	6	

**Gesamtsumme der Koeffizienten:**

28

Die Koeffizienten für die einzelnen Szenarien sind natürlich veränderbar, je nach individueller Einschätzung und Priorisierung. Hierbei ist stets zu beachten, wie schwerwiegend sich ein Risiko auf Dritte auswirken kann – dementsprechend steigt mit höherem Risiko auf Dritte auch die Gewichtung. Die für einen Lieferanten zutreffende Kennziffer zur Einstufung des Risikos ergibt sich aus der Summe der entsprechenden Koeffizienten. Je höher die Summe, desto höher die potenzielle Risikoeinstufung.

In diesem Abschnitt wurde beleuchtet, welche Risikofaktoren bei der Analyse der Lieferkette generell eine Rolle spielen und wie diese jeweils in der Prioritätensetzung verortet werden sollten. Im folgenden Abschnitt geht es um die konkrete Anwendung dieser Risikoanalyse und -gewichtung, wobei zwischen Tier-1-Lieferanten und der tieferen Lieferkette, also Tier-N-Lieferanten unterschieden wird.

## 6 Prozess zur Sicherung von Standards bei Tier-1-Lieferanten

Auch bei der nachhaltigen Verbesserung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards gilt es, Schwerpunkte zu setzen und systematisch vorzugehen. Es handelt sich um einen Stufenprozess, der gleichsam von oben nach unten in die Lieferkette vordringt. Auch wenn in zahlreichen Fällen gravierende Verstöße gegen den Verhaltenskodex auf den vorgelagerten Ebenen einer globalen Lieferkette zu finden sind, sollte zunächst beim Tier-1-Lieferanten, also dem direkten Geschäftspartner, angesetzt werden.

### 6.1 Verpflichtung des Tier-1-Lieferanten

Der direkte Geschäftspartner ist auch Vertragspartner. Damit sollte ein Verhaltenskodex auch Bestandteil des Vertrags, z.B. bei der Lieferung einer bestimmten Ware, sein. Macht das Unternehmen einen Verhaltenskodex, der Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards umfasst, zum Vertragsbestandteil, so verpflichtet sich der Lieferant mit Vertragsabschluss zur Anerkennung des Verhaltenskodex. Wird der Kodex nicht Vertragsbestandteil, ist er nicht rechtsverbindlich. So sind internationale Konventionen zur Regelung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards nicht für Unternehmen, sondern nur für Staaten verbindlich. Ferner umfasst die Anerkennung eines Kodex durch den Lieferanten noch nicht die Verpflichtung zu dessen Umsetzung, es sei denn, der Lieferant hat sich hierzu vertraglich verpflichtet.

Das einkaufende Unternehmen hat die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Ansätzen einer Kodexumsetzung zu wählen:

- Zum einen kann das Unternehmen durch Betriebsbegehungen beim Lieferanten die Einhaltung der Anforderungen überprüfen. Eine solche Betriebsbegehung kann beispielsweise in ein Qualitätsmanagementaudit eingebunden werden (siehe 6.2.2 Quick Check).

- Audit- und Entwicklungsmodelle setzen ebenfalls auf Prüfungen der Sozial- bzw. Umweltperformanz (v.a. Sozialaudits). Diese können entweder von akkreditierten und unabhängigen Prüfinstituten durchgeführt werden oder von unternehmenseigenen Auditoren (siehe 6.2.4). Beim Entwicklungsansatz wird der Status quo beim Lieferanten bewertet. Diese Bewertung kann auch zu dem Ergebnis führen, dass die Performanz unzureichend ist. Bei diesen Ansätzen geht es dann im Wesentlichen darum, den Lieferanten durch Schulungsmaßnahmen und einen Monitoring-Prozess zu einer besseren Performanz zu führen.
- Durch eine Zertifizierung kann die Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards bescheinigt werden. Der Ausstellung eines Zertifikats geht grundsätzlich eine Auditierung durch ein akkreditiertes und unabhängiges Prüfinstitut voraus.

### 6.2 Monitoring und Kontrolle

Sobald das Unternehmen Transparenz über seine Lieferkette – zumindest in Bezug auf die Tier-1-Lieferanten – erreicht hat, gilt es festzustellen, ob und inwiefern diese Lieferanten tatsächlich Verstöße gegen Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards aufweisen oder nicht. An dieser Stelle beginnt der Monitoring-Prozess. Es geht darum, die Situation in den Produktionsstätten zu beleuchten, Risiken zu identifizieren und mit dem Lieferanten in einen faktenbasierten Dialog über Risiken, deren Grundursachen und Verbesserungsmöglichkeiten einzutreten.

Ein wichtiger erster Schritt besteht darin, den Lieferanten umfassend darüber zu informieren, dass das einkaufende Unternehmen die Absicht hat, die Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards in seiner Lieferkette zu verbessern. Dabei sollte das Unternehmen den Lieferanten nicht nur zur Unterzeichnung des Verhaltenskodex auffordern, sondern auch eine konkrete Aussage darüber treffen, in welchem Umfang das Unternehmen den Lieferanten in diesem Prozess unterstützen wird. Bereits in dieser Phase sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Hat eine schlechte Performanz im Sozial- oder Umweltbereich Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung?
- Unterstützt das Unternehmen den Lieferanten dabei, Kodexabweichungen abzustellen, und wenn ja, durch welche Maßnahmen?
- Wird gute Performanz entsprechend honoriert, z. B. durch Verträge mit längerer Laufzeit oder höhere Einkaufsvolumina?

Diese Fragen muss jedes Unternehmen für sich klar beantworten und entsprechende Richtlinien erstellen. Diese müssen im Unternehmen kommuniziert und konsequent durchgesetzt werden. Unterschiedliche Botschaften gegenüber Lieferanten würden der Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsansatzes des einkaufenden Unternehmens schaden.

### 6.2.1 Self-Assessment

Es ist sehr sinnvoll, dem Lieferanten in einem ersten Schritt die Möglichkeit zu geben, seine Performanz im Sozial- und Umweltbereich im Rahmen eines Self-Assessments zunächst selbst zu bewerten. Hierbei geht es darum, dass sich der Lieferant mit der Materie beschäftigt, entsprechende Informationen selbst sichtet, und beispielsweise bereits selbst feststellt, dass bestimmte Defizite im Hinblick auf die Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards bestehen, weil in seinem Unternehmen ein Verhaltenskodex, ein Prozess zur Dokumentation von Arbeitsunfällen oder behördliche Genehmigungen fehlen. Das Self-Assessment ist also Teil eines Lernprozesses, der den Lieferanten gleichzeitig aktiv in den Prozess des Nachhaltigkeitsmanagements einbindet und damit für Ownership sorgt. Ferner dient das ausgefüllte Self-Assessment dazu, dem einkaufenden Unternehmen einen ersten Einblick in die Situation beim Lieferanten zu gewähren. Da es sich dabei nicht um eine neutrale Prüfung handelt, muss mit Unzulänglichkeiten beim Ausfüllen des Self-Assessments oder den Inhalten der Aussagen gerechnet werden. Dies schmälert jedoch nicht den Wert dieses Schritts. Die Durchsicht und Beurteilung der Self-Assessments sowie die Bestimmung der nächsten Schritte bei den Lieferanten erfolgt durch den mit dem nachhaltigen Lieferkettenmanagement betrauten Verantwortlichen im Unternehmen, ggf. in Zusammenarbeit mit der unter Punkt 2 genannten Arbeitsgruppe. Diese Arbeitsgruppe sollte auch eine Richtlinie zur Beurteilung von Self-Assessments entwickeln. Darin ist auch festzulegen, wie mit Lieferanten umgegangen werden soll, die sich unkooperativ verhalten und beispielsweise das Self-Assessment nicht ausfüllen. Diese Richtlinie muss für das gesamte Unternehmen und sämtliche Abteilungen gelten und intern kommuniziert werden. Wichtig ist außerdem, dass die Mitarbeiter über eine Datenbank Zugriff auf die Self-Assessment-Daten haben.

#### Online-/Offline-Fragebögen

Für Self-Assessments stehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung. In einigen Systemen des Nachhaltigkeitsmanagements werden diese Fragebögen online zur Verfügung gestellt. Genauso besteht die Möglichkeit, diese offline zu beantworten. Wichtig ist lediglich, dass das Unternehmen dem Lieferanten eine klare Frist zur Einreichung des vollständig ausgefüllten Self-Assessment-Fragebogens vorgibt. Hierzu sollten vier Wochen genügen.

### Inhalte des Self-Assessments

Es geht beim Self-Assessment in erster Linie darum, sich einen ersten Überblick zu verschaffen und dem Lieferanten die Möglichkeit zu geben, sich selbst Gedanken zu dem Thema zu machen. Idealerweise liefert das Self-Assessment eine Bestandsaufnahme zu fundamentalen Punkten, das folgende Aspekte beleuchtet:

**Allgemeine Informationen zum Produktionsstandort** (Größe, Beschäftigte, Produktionseinheiten, Kapazitäten der Produktion usw.) sind hilfreich, um für Themen wie Arbeitszeiten und Entlohnung zu sensibilisieren. Diese Informationen sind auch wichtig, um die Leistungsfähigkeit des Lieferanten einschätzen zu können, d. h. ob der Lieferant in der Lage ist, fristgerecht zu liefern. Des Weiteren lässt sich erkennen, ob der Lieferant in Ermangelung eigener ausreichender Kapazitäten seinerseits auf Unterauftragnehmer (Subcontractors) angewiesen ist – in diesem Fall sollten auch Angaben zu den Unterauftragnehmer angefordert werden, um dort angelegte Risiken zu erkennen und diese mindern zu können.

Die Frage, ob es **einen Nachhaltigkeitsbeauftragten, einen Arbeitssicherheitsbeauftragten oder einen Umweltbeauftragten** beim Lieferanten gibt, liefert einen ersten Hinweis darauf, ob der Lieferant über entsprechende Managementsysteme verfügt.

Die **Einbindung des Lieferanten in Systeme** zur Auditierung oder Zertifizierung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards (siehe auch 6.2.3 Evidence Based Assessments) und insbesondere ein eventuell vorhandener Verhaltenskodex zeigen auf, ob das Thema Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards für den Lieferanten neu ist oder ob bereits Vorarbeiten geleistet wurden und Vorkenntnisse bestehen.

**Bestehende Zertifizierungen** wie z. B. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS, SA8000 liefern Hinweise darauf, ob sich der Lieferant bereits mit Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards beschäftigt. Da Managementsysteme stets eine elementare Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung und Verbesserung der Arbeits-, Sozial und Umweltstandards darstellen, sind diese Aussagen sehr wichtig. Sollten derartige Zertifizierungen nicht bestehen, ist es wichtig zu erfahren, ob wenigstens Grundstrukturen von Managementsystemen vorhanden sind: Wurden beim Lieferanten Zuständigkeiten für verschiedene Aufgaben festgelegt? Gibt es dokumentierte Arbeitsabläufe? Werden Ereignisse (z. B. Arbeitsunfälle) in der Produktionsstätte dokumentiert?

**Frühere Auditergebnisse** zu Arbeits- und Sozialstandards sowie Umweltstandards zeigen, wie sich die Performanz beim Lieferanten im Laufe der vergangenen Monate bzw. Jahre entwickelt hat. Dabei spielt es eine nachgeordnete Rolle, inwiefern die Systeme, die diesen Auditergebnissen zugrunde liegen, vergleichbar sind oder nicht. Es geht hier um die grundsätzliche Entwicklung des Lieferanten in Bezug auf diesen Themenkreis.

**Transparente Angaben zu Unterlieferanten** liefern Hinweise auf die Frage, inwiefern der Lieferant sich seiner eigenen Lieferkette und damit seines eigenen Risikomanagements bewusst ist. Hierbei ist nicht allein auf die Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards abzustellen, sondern auf die generelle Art und Weise, wie der Lieferant mit seinen Lieferanten arbeitet, von denen er selbst abhängig ist.

### 6.2.2 Quick Check

Diese Kurzprüfung in Form eines Fragebogens soll fachfremden Vertretern des einkaufenden Unternehmens bei einem Lieferantenbesuch vor Ort als Checkliste der relevanten Nachhaltigkeitselemente dienen. Das Ziel besteht darin, auf ersichtliche Missstände aufmerksam zu machen, diese intern weiterzuleiten und ggf. weitere Prozesse des nachhaltigen Lieferkettenmanagements beim Lieferanten anzustoßen. Beim Quick Check geht es um eine rein visuelle Prüfung beim Lieferanten z. B. zu den Themen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz sowie Compliance. Dieser Quick Check umfasst meistens nicht mehr als 20 Fragen, die auch im Nachhinein ohne eine nähere Befragung des Lieferanten beantwortet werden können. Damit eignet sich der Quick Check für Unternehmensvertreter aus den Bereichen Einkauf, Qualitätsmanagement oder Produktmanagement, die vorher nicht unbedingt ein intensives Training zu dem Themenkreis Nachhaltigkeit absolviert haben.

### 6.2.3 Evidence Based Assessments

Bei den Evidence Based Assessments handelt es sich um eine Risikoanalyse beim Lieferanten, die auf einem Self-Assessment beruhen und der Überprüfung von Dokumenten sowie Lieferanteninformationen aus externen Quellen beruhen. Dieser Ansatz fokussiert vor allem darauf, das Managementsystem des Lieferanten im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen zu überprüfen. Im Markt gibt es bereits professionelle Dienstleister, die Lösungen für Evidence Based Assessments anbieten, jeweils mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen hinsichtlich der Themen aber auch des Lösungsweges. Zu diesen Dienstleistern gehören unter anderem: Achilles,

BSCI, CDP Supply Chain Program, Ecodesk, EcoVadis, EICC, E-TASC, Fair Factories Clearinghouse, GOTS, Intertek GSM, Made In A Free World, NQC, PSCI, Sedex, Supplyshift, Together for Sustainability, Verisk Maplecroft u.v.a. Weitere Informationen bietet auch der econsense Diskussionsbeitrag „Ansätze für Lieferantenabfrage und –management. Exemplarische Darstellung webbasierter Lösungen“ (2014).

### 6.2.4 Überprüfungen vor Ort (sog. Audits)

Im nächsten Schritt gilt es, im Rahmen einer intensiveren Prüfung festzustellen, ob der Lieferant die Kriterien der Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards einhält oder nicht. Grundsätzlich sollte beachtet werden, dass es sich bei Audits um Momentaufnahmen handelt und diese regelmäßig keine Garantie für einen längerfristigen Zustand bei einem Lieferanten bieten. Audits sind ein wichtiges Messinstrument, sie sollten jedoch in ihrem Stellenwert nicht überbewertet werden, was ihren Nutzen jedoch nicht mindert.

Audits beginnen üblicherweise mit einem Eröffnungsgespräch zwischen dem Auditor bzw. Auditorenteam und dem Management des Lieferanten. Auch Arbeitnehmervertreter – soweit vorhanden – nehmen typischerweise an diesem Gespräch teil. Der Auditor führt ebenso Gespräche mit von ihm ausgewählten Arbeitnehmern ohne Beisein des Managements. Anschließend erfolgt eine Betriebsbegehung, die vor allem den Zweck hat, die Arbeitsbedingungen unter den Gesichtspunkten Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz zu überprüfen. Ebenso prüft der Auditor Unterlagen des Lieferanten, insbesondere zu Lohnzahlungen, Arbeitszeiten, der Dokumentation von Verfahren, einschlägigen Gesetzen und Vorschriften sowie behördlichen Genehmigungen. Dabei gleicht der Auditor die Informationen aus den unterschiedlichen Quellen im Hinblick auf ihre Stimmigkeit ab (sog. Triangulation). Am Ende des Audits führt der Auditor ein Abschlussgespräch mit dem Management des Lieferanten, in dem er die vorgefundenen Verstöße (sog. Findings) sowie positive Performanzaspekte zumindest in Grundzügen darstellt.

Audits können als interne Audits und als externe Audits durchgeführt werden, wobei diese nicht nur zwei Alternativen bilden, sondern einander auch ergänzen können:

#### Interne Audits

- Bei internen Audits führen Mitarbeiter des einkaufenden Unternehmens die Prüfung beim Lieferanten durch. Diese Auditoren sollten regelmäßig Lieferanten aufsuchen und idealerweise auch Hilfestellung bei der Umsetzung und Verbesserung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards leisten. In dieser Konstellation ist der interne Auditor gleichzeitig ein Coach.
- Die internen Auditoren sollten sich regelmäßig über ihre Arbeit und die Ergebnisse ihrer Audits austauschen. Ein solches internes Auditorennetzwerk hat den Vorteil, dass

Fachwissen aufgebaut und weitergegeben wird und bei allen Lieferanten gleiche bzw. zwischen den Auditoren abgestimmte Prüfansätze genutzt werden. Die Einheitlichkeit des Vorgehens ist wichtig für die Vergleichbarkeit der Auditergebnisse.

- Arbeitet das Unternehmen parallel dazu auch mit externen Audits, bilden interne Audits eine ideale Ergänzung in den Intervallen zwischen zwei externen Audits und können als Trainingsmaßnahme für den Lieferanten genutzt werden.

*Für KMU: Verfügen KMU über Niederlassungen in Lieferländern, empfiehlt sich die sporadische Durchführung interner Audits. Sollten keine derartigen Niederlassungen bestehen, können Vertreter des KMU beim Besuch eines Lieferanten ein internes Audit durchführen. Stehen derartige Ressourcen nicht zur Verfügung, sollten KMU auf externe Audits zurückzugreifen (s. u.).*

#### Externe Audits

- Als Alternative zum internen Audit kann auch ein unabhängiger Dritter damit beauftragt werden zu prüfen, inwieweit Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards eingehalten werden. Da die Prüfung durch einen unabhängigen Dritten erfolgt, genießen diese externen Audits im Dialog mit Kritikern wie z. B. Medien und anderen Stakeholdern eine höhere Glaubwürdigkeit. Dies bedeutet aber nicht, dass interne Audits qualitativ nicht gleichwertig sein können.
  - Üblicherweise prüfen externe Auditoren die Einhaltung eines gesamten Verhaltenskodex, der meist Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards beinhaltet, es sei denn, der Prüfungsumfang wird auf bestimmte Abschnitte beschränkt. Eine solche Beschränkung kann sinnvoll sein, um sich auf wenige aber wesentliche Kernpunkte zu konzentrieren, so z. B. auf das Verbot von Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Diskriminierung oder den Arbeitsschutz. Eine Beschränkung kann auch in der Fokussierung allein auf Arbeits- und Sozialstandards liegen und liegt im Ermessen des Unternehmens.
  - Die Dauer des Audits muss ebenfalls festgelegt werden, da Auditkosten typischerweise nach Personentagen berechnet werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Dauer für eine umfassende Prüfung beim Lieferanten und die Erstellung eines aussagekräftigen Auditberichts nicht zu kurz bemessen ist. So werden für die Dauer eines Sozialaudits teilweise ein 8-Stunden-Tag oder, in Abhängigkeit von der Anzahl der Mitarbeiter im auditierten Betrieb sowie von den einschlägigen Auditrichtlinien, auch bis zu fünf Tage angesetzt.<sup>2</sup> Ähnliches gilt für die Überprüfung
- von Umweltstandards. Die Reisezeiten des Auditors, die jedoch je nachdem, in welchem Land der Lieferant seinen Sitz hat, ins Gewicht fallen können, sollten von der Auditdauer ausgenommen werden.
  - Es empfiehlt sich, vor der Beauftragung eines Prüfinstituts mehrere Anbieter zu kontaktieren und sich Angebote erstellen zu lassen. Diese sollten dann verglichen werden. Bei der Auswahl des Anbieters sollte darauf geachtet werden, dass das einkaufende Unternehmen einen konkreten und kompetenten Ansprechpartner bei dem Prüfinstitut hat. Dies ist gerade nach der Durchführung des Audits für die Klärung etwaiger Fragen wichtig.
  - Die Qualität ist bei der Auditdurchführung von entscheidender Bedeutung. Daher sollte sichergestellt sein, dass die Auditoren über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. Hierzu gehören die folgenden Parameter, die bei der Angebotseinholung abgefragt werden sollten und als Grundvoraussetzung gelten:
    - Berufserfahrung in Bezug auf Auditprozesse: Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards, Gesundheits- & Arbeitssicherheit, Qualitätskontrolle
    - Berufserfahrung in der Branche
    - Kenntnisse über internationale und einschlägige nationale Gesetze und Verordnungen, vor allem im Arbeits- und Umweltrecht
    - Beherrschung der jeweiligen Landessprache
    - Teilnahme an Trainings und / oder Weiterbildungsprogrammen
  - In manchen Fällen können keine Auditoren aus dem Land des Lieferanten beauftragt werden, z. B. in Staaten, in denen nur wenige Produktionsstätten existieren und nur eine geringe Nachfrage nach Audits besteht. In diesen Fällen werden Auditoren aus anderen Staaten herangezogen. Dies schmälert nicht per se die Qualität des Audits; allerdings ist in diesen Fällen darauf zu achten, dass die Durchführung des Audits nicht durch ethnische oder sprachliche Barrieren beeinträchtigt wird.
  - Neben der Fachkompetenz ist auch das Verhalten der Auditoren ausschlaggebend. So müssen Auditoren insbesondere für unterschiedliche Gesprächssituationen geschult sein. Unparteilichkeit und Unabhängigkeit in der Analyse und Bewertung der Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards sind für die Arbeit der Auditoren entscheidend. Überdies müssen die Auditoren auch sämtliche Aufzeichnungen, die im Zusammenhang mit dem Audit angefertigt werden, gegenüber dem Unternehmen offenlegen und die Dokumentation aufbewahren.

<sup>2</sup> Einzelheiten hierzu werden üblicherweise in den Anleitungen für Auditoren festgelegt, die die unterschiedlichen Standardsysteme für die Überprüfung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards erstellen.

## 6.3 Mögliche Maßnahmen aus internen und externen Audits

### 6.3.1 Scoring: Interne Auswertung des Audit Reports

In einem ersten Schritt nach dem Audit sind die Auditberichte auszuwerten. Eine wichtige Orientierungshilfe geben hierbei die Auditergebnisse, das sog. Scoring. Entsprechend der Schwere der Abweichungen von den Kodexanforderungen muss das Unternehmen Prioritäten setzen und entscheiden, welche Lieferanten welche Art von Schulung benötigen und in welchem Zeitraum.

### 6.3.2 Corrective Action-Pläne mit Lieferanten erstellen

Nach den Audits dürfen die Lieferanten vor allem nicht allein gelassen werden. Sie müssen nach dem Audit aktiv in Follow-up-Prozesse eingebunden werden, weil nur so die Eigenverantwortung und das Interesse an den weiteren Schritten gestärkt werden. Vor allem müssen die Lieferanten verstehen, inwiefern ihre Prozesse nicht standardkonform sind und wo die Ursachen für Verstöße liegen. Nur wenn diese Erkenntnisse vermittelt werden, kann Abhilfe geschaffen werden. Dies erfolgt in einem Dialog zwischen dem einkaufenden Unternehmen und dem Lieferanten, in dem die Auditergebnisse besprochen werden. Auf dieser Grundlage sollten zusammen mit dem Lieferanten Korrekturpläne, sog. Corrective Action Plans, erstellt werden.

Die Korrekturmaßnahmen sollten sich dabei zunächst auf die Bereiche konzentrieren, die unmittelbar die Gesundheit der Arbeitnehmer berühren, also v.a. der Gesundheits- und Arbeitsschutz. Absolute Priorität haben natürlich Fälle von Kinderarbeit.

### 6.3.3 Ggf. weiteres Audit beauftragenn

Für die Umsetzung der Korrekturpläne sollte eine klare Frist vereinbart werden. Üblich ist hierfür ein Zeitraum zwischen zwei bis sechs oder gar zwölf Monaten. Nach Ablauf dieser Frist findet ein weiteres Audit (sog. Re-Audit, Follow-up-Audit) statt, mit dem geprüft wird, inwieweit die Korrekturmaßnahmen umgesetzt wurden.

### 6.3.4 Capacity Development

Bei der Umsetzung und Verbesserung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards geht es nicht allein um die Auditierung, auch wenn diese regelmäßig im Fokus der Aufmerksamkeit steht. Letztlich können die Standards nur umgesetzt werden, wenn bei den Lieferanten ein Umdenken stattfindet und sich diese Mühe geben, einen Verhaltenskodex umzusetzen. Neben der Motivierung der Lieferanten – die nicht zuletzt durch

ökonomische Anreize gefördert werden kann – geht es auch um Wissenstransfer. Dieser ist in vielen Fällen notwendig, da auch motivierte Lieferanten häufig mehr über effiziente Managementabläufe, Organisation, Preiskalkulation, die Delegation von Aufgaben sowie gesetzliche und technische Anforderungen wissen müssen, um einem Kodex gerecht zu werden. Diese Wissensvermittlung wird oft als Capacity Development oder Capacity Building bezeichnet.

Konkret geht es hier beispielsweise um

- die Einführung und Optimierung von Managementsystemen,
- die Beachtung von Gesetzen und Vorschriften,
- einen Dialog zwischen Management und Arbeitnehmern,
- die Gewährleistung der Sicherheit am Arbeitsplatz,
- die Vermeidung exzessiver Arbeitszeiten und
- mindestens die Zahlung der gesetzlichen Mindestlöhne.

Dieser nicht unerhebliche Wissenstransfer muss durch Schulungen und die Weiterbildung des Managements erfolgen. Dabei besteht die Möglichkeit, das Management und die mit dem Thema Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards beauftragte Unternehmensvertreter mehrerer Lieferanten in gemeinsamen Schulungsmaßnahmen fortzubilden. Diese Gruppentrainings haben den Vorteil, dass sich die Teilnehmer über ihre Erfahrungen austauschen können und dass eine Gruppendynamische Motivation erreicht wird. Daneben sind auch individuelle Schulungen für einzelne Lieferanten wichtig, da damit besser auf die konkrete Situation des jeweiligen Lieferanten und die im Einzelfall bestehenden Herausforderungen eingegangen werden kann.

Diese Schulungen müssen durch qualifizierte Experten in der jeweiligen Landessprache durchgeführt werden, damit die kulturelle Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und Kommunikation nicht unnötig erschwert werden.

*Für KMU: Wegen der begrenzten Ressourcen von KMU empfiehlt es sich, sich auf Gruppenschulungen mehrerer Lieferanten in einem Beschaffungsmarkt zu konzentrieren. Ein individuelles Coaching einzelner Lieferanten ist zwar stets sinnvoll, für KMUs aber möglicherweise (nicht zwingend!) nicht machbar.*

### 6.3.5 Zusammenarbeit mit Stakeholdern

Lieferanten können bei ihren Bemühungen um eine Verbesserung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards auch Unterstützung von Nichtregierungsorganisationen in Anspruch nehmen. Diese Form der Zusammenarbeit ist für einige Lieferanten ungewohnt, ermöglicht jedoch Lernprozesse mit einem anderen Blickwinkel und bietet einen weiteren Zugang zu Fachwissen. So kann sich beispielsweise ein Lieferant zur Abwendung des Risikos von Kinderarbeit mit in seinem Land tätigen Kinderrechtsorganisationen oder mit einer loka-

len Niederlassung international tätiger Organisationen (z. B. UNICEF, Save the Children) in Verbindung setzen, um Strategien zur Vermeidung von Kinderarbeit in seine Managementpraxis aufzunehmen.

Aber auch das Unternehmen, das seine Lieferkette nachhaltig gestalten möchte, sollte die Unterstützung lokaler Nichtregierungsorganisationen suchen. Dies empfiehlt sich insbesondere bei der Risikoanalyse zur Vorbereitung auf Prüfmaßnahmen, wie z. B. Sozialaudits beim Lieferanten.

## 7 Management von Vorlieferanten (Tier-N)

Das nachhaltige Lieferkettenmanagement hört nicht beim Tier-1-Lieferanten auf. Um auch Glaubwürdigkeit für kritische Beobachter zu erreichen, genügt es nicht, sich im Rahmen des Lieferkettenmanagements lediglich auf die direkten Geschäftspartner zu beschränken. Wird beispielsweise festgestellt, dass ein Tier-3-Lieferant auf Kinderarbeit zurückgreift oder Chemikalien illegal in einen Fluss einleitet, muss ein Unternehmen dazu Position beziehen können. Ein Hinweis auf die nicht existente vertragliche Beziehung zu diesem Tier-3-Lieferanten hält vor allem der öffentlichen Diskussion nicht stand. Eine rechtliche Verpflichtung hierzu besteht jedoch nicht. Hinzu kommt, dass das einkaufende Unternehmen bei einer fehlenden Vertragsbeziehung selten die Möglichkeit hat, seinen wirtschaftlichen Einfluss geltend zu machen, um die Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards bei einem Tier-3-Lieferanten durchzusetzen. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass zahlreiche Verstöße gerade in vorgelagerten Stufen der Lieferkette angesiedelt sind, so dass ein Unternehmen mindestens alle Maßnahmen ergreifen muss, die möglich bzw. zumutbar sind, um Nachhaltigkeit auch auf diesen Stufen der Lieferkette zu erreichen. Daher greifen zahlreiche Initiativen dieses Thema konkret auf. Ein Beispiel dafür ist der Kaskadeneffekt der Business Social Compliance Initiative (BSCI). Dort werden Tier-1-Lieferanten dazu verpflichtet, die nächste Stufe der Lieferkette, also die Tier-2-Lieferanten, mit dem Verhaltenskodex vertraut zu machen und ihrerseits Transparenz im Hinblick auf die jeweiligen Lieferanten herzustellen.

Was kann also getan werden, um einem Vorlieferanten die Thematik Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards näherzubringen und deren Einhaltung zu erwirken? Bei der Analyse der Lieferkette sollten bereits die Vorlieferanten erfasst werden, idealerweise mit Informationen zu ihren Produktionsaktivitäten und ihren Standorten. So können die Informationen zu Tier-N-Lieferanten bereits in die Risikoanalyse einfließen. Tier-N-Lieferanten sollten auf Grundlage der Risikobewertung wie die Tier-1-Lieferanten den Verhaltenskodex erhalten und durch geeignetes Informationsmaterial für die Bedeutung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards sensibilisiert werden. Tier-N-Lieferanten können und sollten risikobasierend wie Tier-1-Lieferanten Self-Assessments durchführen,

oder durch externe Systeme geprüft, auditiert und geschult werden.

Eine weitere wichtige Frage ist, wer diese Arbeit mit den Tier-N-Lieferanten übernimmt. Eine direkte Steuerung durch das einkaufende Unternehmen stellt eine Möglichkeit dar. Die Einbindung des Tier-1-Lieferanten in die Kommunikation ist hierbei unerlässlich, denn dieser ist schließlich der Vertragspartner, zumindest der Tier-2-Lieferanten. Alternativ kann auch der Tier-1-Lieferant diese Aufgabe eigenverantwortlich übernehmen. So lassen sich Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards von einer Stufe der Lieferkette an die nächste weitergeben. Dieser Ansatz ist in seiner Logik sicherlich vorzuziehen und vor dem Hintergrund der bestehenden Vertragsbeziehungen sinnvoll. In der Realität stellt dieses „kaskadieren“ jedoch eine große Herausforderung dar, die sicher noch nicht flächendeckend umsetzbar ist.

Einkaufende Unternehmen haben teilweise aufgrund des begrenzten Umsatzvolumens mit ihren Geschäftspartnern nicht genügend Hebelwirkung, um Transparenz im Hinblick auf die Vorlieferanten einzufordern. Dies fällt leichter, wenn diese Forderung von mehreren einkaufenden Unternehmen gemeinsam gegenüber demselben Lieferanten formuliert wird. Hierzu bietet sich die Beteiligung an Brancheninitiativen an.

*Für KMUs sind Brancheninitiativen von besonderem Interesse, da hier vollständige Systeme und der Austausch mit anderen Unternehmen für ideale Synergieeffekte sorgen.*

## 8 Brancheninitiativen für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement

Einzelne Unternehmen verfügen vielfach nicht über den notwendigen wirtschaftlichen Einfluss, um ihre Lieferkette zu Verbesserungen im Nachhaltigkeitsbereich zu motivieren. Deshalb empfiehlt es sich, zusammen mit anderen Unternehmen die Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards in Lieferketten voranzutreiben. Im Laufe der letzten 15 Jahre haben sich diverse Brancheninitiativen und branchenübergreifende externe Systeme entwickelt, um Kräfte zu bündeln, die Effizienz von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu steigern und die damit verbundenen Kosten zu senken. Dies erfolgt typischerweise durch die Festlegung einheitlicher Standards, die Nutzung einheitlicher Instrumente, den Austausch von Audits, die Durchführung gemeinsamer Schulungsmaßnahmen und ein gemeinsames Auftreten im politischen Dialog zu Nachhaltigkeitsthemen. Durch Überschneidungen von Lieferketten können so Synergien genutzt werden, die einzelnen Unternehmen verschlossen bleiben.

## Überblick über bestehende Initiativen (Auszug):

### Automobil

DRIVE Sustainability – The Automotive Partnership  
<http://www.csreurope.org/european-automotive-working-group-supply-chain-sustainability-1>

### Chemie

Responsible Care (RC)  
<https://www.vci.de/nachhaltigkeit/responsible-care/uebersichtsseite.jsp>  
Together for Sustainability (TfS)  
<http://tfs-initiative.com>

### Eisenbahn

Railspensible  
<http://railspensible.org>

### Elektronik

Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC)  
<http://www.eiccoalition.org>  
Global e-sustainability Initiative (GeSi)  
<http://gesi.org>  
Joint Audit Cooperation (JAC)  
<http://jac-initiative.com>

### Handel

Business Social Compliance Initiative (BSCI)  
<http://www.bsci-intl.org>  
Business Environmental Performance Initiative (BEPI)  
<http://www.bepi-intl.org>  
Ethical Trade Initiative (ETI)  
<http://www.ethicaltrade.org>

### Kohle

Bettercoal  
<http://bettercoal.org>

### Pharma

Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI)  
<https://pscinitiative.org/home>

### Textilbranche

Global Organic Textile Standard (GOTS)  
<http://www.global-standard.org/de>  
Fair Wear Foundation (FWF)  
<https://www.fairwear.org>

## 9 Organisatorische Verankerung der Prozesse

Nachhaltigkeit in der Lieferkette betrifft die Arbeit des gesamten Unternehmens. Welche Abteilungen sinnvollerweise in die Prozesse eingebunden werden müssen, wurde unter Punkt 2 erörtert. Eine Kernfrage ist jedoch, an welchen Prozessschritten der Warenbeschaffung und des Vertriebs die unter Punkt 6.2 genannten Schritte des Monitorings und der Kontrolle angesiedelt sein müssen. Grundsätzlich kann der Verhaltenskodex in die Allgemeinen Geschäfts- oder Einkaufsbedingungen integriert werden. Dadurch wird er Vertragsbestandteil mit allen Lieferanten, mit denen (zukünftig) Verträge geschlossen werden. Dabei empfiehlt sich eine differenzierte Vorgehensweise im Hinblick auf die Lieferanten:

- Bei der **Auswahl neuer Lieferanten** muss gegenüber einem neuen Lieferanten klar kommuniziert werden, was das Unternehmen von ihm erwartet: die Umsetzung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards, das glaubwürdige Bemühen um diese sukzessive zu verbessern und die konsequente Weitergabe dieser Anforderungen an die Vorlieferanten. Daher ist es ratsam, potentielle neue Lieferanten vor Aufnahme in den Lieferantenpool, spätestens jedoch vor der Auftragsvergabe den Verhaltenskodex unterzeichnen und das Self-Assessment ausfüllen zu lassen.
- Die **Lieferanten im bestehenden Pool** sollten den Verhaltenskodex erhalten, damit die grundsätzliche Erwartungshaltung des Unternehmens bekannt ist, und das Self-Assessment ausfüllen.
- **Strategisch wichtige Lieferanten** im Pool sollten zusätzlich auditiert werden sowie je nach Ergebnis des Audits Schulungsmaßnahmen durchlaufen.
- Ist die grundsätzliche Entscheidung gefallen, einen Lieferanten zu beauftragen, sollten der Verhaltenskodex **vor der Auftragsvergabe** unterzeichnet und das Self-Assessment ausgefüllt werden. Zusätzlich sollte ein Audit durchgeführt werden, falls ein solches nicht bereits kurz zuvor durchgeführt wurde. Das Unternehmen kann darüber nachdenken, die endgültige Auftragsvergabe an das Auditergebnis zu knüpfen, wobei dies nicht zwingend sein sollte.
- Auf eine **mangelnde Performanz von Lieferanten**, die sich durch unzureichende Arbeits-, Sozial oder Umweltstandards äußert, sollte eher mit Schulungsmaßnahmen als mit der Auslistung reagiert werden. Sollte sich jedoch keine messbare Verbesserung der Performanz einstellen, ist zu hinterfragen, ob beim Lieferanten wirklich die Bereitschaft zu Verbesserungen besteht oder nicht. Die Beendigung von Geschäftsbeziehungen ist zwar immer eine Möglichkeit, stellt jedoch nur die Ultima Ratio dar.

Wie bereits betont, sind **Audits** keine Lösung zur Erreichung besserer Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards, sondern ein **Messinstrument**. Audits sind wichtig, da sie eine neutrale Bewertung der Ist-Situation bei einem Lieferanten liefern, die als Grundlage für eine eingehende Diskussion und Verbesserungsmaßnahmen dient. Audits sollten jedoch nicht als Abschluss des Verbesserungsprozesses gesehen werden, sondern vielmehr als dessen Beginn.

Ein **offener und konstruktiver Dialog** zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten zum Thema Nachhaltigkeit ist eine zwingende Voraussetzung für bessere Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards. Je intensiver das Gespräch auch über diese Themen geführt wird und je besser sich die beiden Seiten kennen, umso stärker wird die Bereitschaft bei den Lieferanten wachsen, Prozesse und Verhaltensweisen im Betrieb zu verändern.

## Fazit

Mithilfe der genannten Instrumente und Herangehensweisen kann ein Unternehmen Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards in seiner Lieferkette analysieren und verbessern. Wird die Diskussion mit Lieferanten durch längerfristige Geschäftsbeziehungen oder größere Umsatzvolumina flankiert, erhöht dies die Motivation der Lieferanten, sich auf das Thema einzulassen. Eine Garantie für menschenwürdige, gesetzeskonforme und umweltfreundliche Produktionsbedingungen bei Lieferanten gibt es jedoch nicht.

Unternehmen haben mit einer systematischen Strategie zur Herbeiführung besserer Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards eine Möglichkeit, sich dieses anspruchsvollen Themas anzunehmen. Unternehmerisches Handeln ist immer mit Chancen und Risiken verbunden. Entscheidend ist dabei, wie mit den Risiken umgegangen wird. Bestimmte Herausforderungen sind letztlich von zusätzlichen staatlichen Maßnahmen (v. a. in den Beschaffungsländern) sowie von gesellschaftlichen Entwicklungen abhängig. Dies zeigt die Wichtigkeit, dass die Unternehmen die Verbesserung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards nicht allein angehen, sondern zusammen mit anderen Unternehmen, im Austausch mit Verbänden, der Politik und Nichtregierungsorganisationen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass nachhaltiges Lieferkettenmanagement ein Prozess ist, der nur gelingt, wenn er partnerschaftlich zwischen dem einkaufenden Unternehmen und Lieferanten angegangen und umgesetzt wird. Dies erfordert Ausdauer und ein Vorgehen in mehreren Schritten, bei dem die Identifizierung und Visualisierung der Lieferkette sowie die Analyse von bestehenden oder möglichen Risiken im Vordergrund stehen. Anschließend können die Risiken gemeinsam abgebaut werden. Das Ziel sollte darin bestehen, die Nachhaltigkeit in der Lieferkette nicht als „zusätzliche“ Arbeit, sondern vielmehr als „Teil“ der Arbeit anzunehmen und wertzuschätzen. Dieser Prozess ist für die beteiligten Unternehmen eine Entdeckungsreise – auf die sich ein zukunftsorientiertes Unternehmen im 21. Jahrhundert unbedingt begeben sollte.

## Glossar

### **Audit**

Eine methodische Untersuchung oder Überprüfung einer Bedingung oder Situation um ausreichende Beweise zu finden. Audits müssen objektiv, unparteiisch und unabhängig sein. Der Auditierungsprozess hat systematisch zu erfolgen und ist zu dokumentieren.

### **Corrective Action-Plan**

Plan, der die Maßnahmen zur Abstellung bestehender Verstöße und deren zeitliche Umsetzungsfrist umfasst. Der Corrective Action-Plan wird in der Regel vom Auditor erstellt.

### **Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (engl. OECD)**

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind ein Verhaltenskodex für weltweit verantwortliches Handeln von Unternehmen und stellen Empfehlungen von Regierungen an die Wirtschaft dar. In zehn Kapiteln geben die Leitsätze Empfehlungen für ein verantwortliches Verhalten von Unternehmen in Bezug auf die Themen Transparenz, Arbeitsbeziehungen, Umwelt, Korruption, Verbraucherschutz, Technologietransfer, Wettbewerb und Steuern.

### **Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO, engl. ILO)**

Das Verwaltungsgremium der Internationalen Arbeitsorganisation hat acht Übereinkommen zu Themen ermittelt, die als grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit betrachtet werden: die Vereinigungsfreiheit und die effektive Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen, die Beseitigung aller Formen von Zwangs- oder Pflichtarbeit, die effektive Abschaffung der Kinderarbeit sowie die Beseitigung der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Diese Prinzipien werden auch in der Erklärung der ILO über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (1998) aufgeführt.

### **Menschenrechtliche Sorgfaltsprüfung (Due Diligence)**

Ein Verfahren, das von Unternehmen durchgeführt werden muss, um deren negative Auswirkungen auf die Menschenrechte zu ermitteln, zu vermeiden, zu mindern und die Art und Weise, wie sie mit ihnen umgehen, zu begründen. Das Verfahren muss die negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte abdecken, die das Unternehmen ggf. durch seine eigene Tätigkeit verursacht oder begünstigt oder die ggf. über seine Geschäftsbeziehungen unmittelbar mit seinem operativen Geschäft, seinen Produkten oder seinen Dienstleistungen verknüpft sind.

### **Monitoring**

Systematischer Ansatz, der es Wirtschaftsunternehmen ermöglicht, Leistungen (hier im Bereich der Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards) zu messen und zu analysieren, um Risiken und Verstöße zu ermitteln und um Entscheidungen zur Verbesserung des Ist-Zustands zu treffen.

### **Self-Assessment**

Der Prozess, durch den ein Unternehmen seine Handlungen plant, organisiert, ausführt und bewertet und das Niveau der erreichten Leistung bestimmt. Es handelt sich um einen Prozess der Datenerfassung auf der Grundlage eines zu diesem Zweck zur Verfügung gestellten Selbstbewertungsfragebogens. Die in diesen Dokumenten erfassten Daten stellen eine Selbsterklärung dar und lassen sich nicht mit einer Überprüfung durch einen unabhängigen Dritten vergleichen.

### **Stakeholder**

Eine Einzelperson, Gemeinschaft oder Organisation, die von einigen Aspekten der Produkte, Arbeitsabläufe, Märkte, Industriezweige und Ergebnisse eines Unternehmens betroffen ist und diese eventuell beeinflussen kann. Bei Stakeholdern kann es sich um interne (z. B. Beschäftigte) oder externe Stakeholder (z. B. Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Geldgeber, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen, Medien, die Regierung oder die lokale Gemeinschaft) handeln.

### **Tier-1-Lieferant**

Direkter Vertragspartner eines Unternehmens, von dem das Unternehmen ein in der Regel fertiges Produkt bezieht, das von dem Unternehmen weiterverarbeitet, veredelt oder vertrieben wird. Die Lieferanten des Vertragspartners sind dementsprechend Tier-2-Lieferanten. Diese Kette setzt sich bis zum Rohstoffproduzenten fort.

### **UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte („Ruggie-Prinzipien“)**

Diese UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte wurden 2011 vom UN-Menschenrechtsrat verabschiedet. Sie stellen ein globales Instrument zur Verhinderung von negativen Menschenrechtsauswirkungen in Wirtschaftszusammenhängen dar. Sie beruhen auf den existierenden Menschenrechtsverpflichtungen und erläutern in 31 Prinzipien grundsätzliche Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten im Rahmen wirtschaftsbezogener Menschenrechte. Sie geben Empfehlungen an Regierungen und Unternehmen zu deren Umsetzung. Sie gelten als einer der wichtigsten internationalen Standards zur Unternehmensverantwortung und menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten und zeigen auf, dass wirtschaftliche Akteure eine Verantwortung zur Achtung und Wahrung der Menschenrechte haben.

# Entscheidungsmatrix

Name des Lieferanten

	Strategischer Lieferant	Einkaufsvolumen			Status: Summe der Koeffizienten
Standort		< 5%	5–10%	> 10%	
OECD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
Nicht-OECD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
Least Developed Country	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
<b>Branche und Produktionsprozess</b>					
<b>Beim Tier-1-Lieferanten</b>					
Hoher Automatisierungsgrad <small>(z. B. Automobil- oder ICT-Branche)</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
Mittlerer Automatisierungsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
Niedriger Automatisierungsgrad <small>(z. B. Textilbranche)</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
<b>Beim Tier-2-Lieferanten</b>					
Vorwiegend hoher Automatisierungsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
Vorwiegend mittlerer Automatisierungsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
Vorwiegend niedriger Automatisierungsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
<b>Optional:</b>					
Hohe Sensibilität bei Endverbrauchern <small>(z. B. Nahrungsmittel, Spielwaren)</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
<b>Umsatz</b>					
<b>Beim Tier-1-Lieferanten</b> <small>(Werte sind anzupassen)</small>					
< 100 Mio. Euro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
100 Mio. – 1 Mrd. Euro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
> 1 Mrd. Euro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
<b>Gesamtsumme der Koeffizienten:</b>					<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>