

econsense

Wert(e) schaffen

Vier Hebel für nachhaltigere
Wertschöpfungsnetzwerke

econsense-Diskussionsbeitrag 2019



econsense

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft e.V.
Geschäftsstelle: Oberwallstraße 24, 10117 Berlin
T: +49 30 2028-1474
E: info@econsense.de
www.econsense.de

econsense.de/newsletter
facebook.com/econsense
twitter.com/econsense
linkedin.com/company/econsense

Projektbetreuung:
Laura Franken und Dr. Carolin Gürtürk
© November 2019

econsense verbindet international tätige Unternehmen mit einem gemeinsamen Ziel: Sie wollen den Wandel zu einer nachhaltigeren Wirtschaft und Gesellschaft aktiv gestalten. Wir unterstützen unsere Mitglieder dabei, Nachhaltigkeit im Unternehmen, in der Strategie oder entlang der Lieferketten zu verankern. Dabei haben wir alle relevanten Themen im Blick: vom Umweltschutz bis zu Menschenrechten – immer mit Fokus auf den Business Case Nachhaltigkeit. Im Austausch mit Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft bündeln wir Ideen und entwickeln konkrete Lösungsvorschläge. Das macht econsense zu einem gefragten Vordenker, Ratgeber und Partner in Sachen Nachhaltigkeit.

Mitglieder:

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

Wert(e) schaffen

Vier Hebel für nachhaltigere
Wertschöpfungsnetzwerke

econsense-Diskussionsbeitrag 2019

Executive Summary

Heutige Wertschöpfung kann nicht mehr in linearen Lieferketten gedacht werden, in der Produktionsschritte nur in eine Richtung verlaufen – es handelt sich um **Wertschöpfungsnetzwerke**, mit einer Vielzahl an Akteuren, global weit verzweigten Verbindungen und wechselseitigen Beziehungen. Vier Hebel können dazu beitragen, Nachhaltigkeit in komplexen globalen Wertschöpfungsnetzwerken themen-, länder-, branchen- und produktübergreifend zu verankern: Transparenz, Standardisierung, Befähigung und Kreislaufwirtschaft. **Transparenz** in Wertschöpfungsnetzwerken ist für Unternehmen wesentlich, um zu wissen, wer Teil ihres Netzwerkes ist und um Nachhaltigkeitsanforderungen an relevante Akteure zu adressieren. Dazu nutzen Unternehmen **Standards**, die wo möglich weiter vereinheitlicht werden und wo nicht möglich, zumindest leichter vergleichbar gemacht werden sollten. Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstandards in der Praxis geht oft mit **Befähigung** von Mitarbeitenden und Produktionsstätten im In- und Ausland einher. Darüber hinaus birgt **Kreislaufwirtschaft** im Sinne der Schonung natürlicher Ressourcen sowie im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit enorme Potenziale. **Für die Realisierung dieser Hebel gibt es Lösungsansätze, jedoch wenige umfassende Umsetzungskonzepte. Zur Entwicklung dieser können Stakeholder aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft kooperieren und sich gegenseitig unterstützen.** Zum Dialog darüber laden die econsense-Mitglieder ein.

Einleitung

Unternehmen sind mitten in der Gesellschaft und Teil deren wirtschaftlichen Systems. Sie schaffen Infrastruktur, stellen Güter des täglichen Lebens her, erbringen Dienstleistungen, treiben Innovationen voran, bieten als Arbeitgeber Einkommen und ermöglichen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Auf diese Weise schaffen sie Wert(e) – monetär und ideell. Sie sind gesellschaftliche Akteure, unabhängig von ihrer Größe. Dies bezieht sich in einer global vernetzten Welt nicht nur auf den lokalen Standort, denn unternehmerische Tätigkeit wirkt über Ländergrenzen hinweg. Damit geht Verantwortung einher. Unternehmen können, sollen und wollen zu nachhaltiger Entwicklung beitragen. Bereits der erste der OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen formuliert diesen Anspruch:

„Die Unternehmen sollten (...) einen Beitrag zum wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Fortschritt im Hinblick auf die angestrebte nachhaltige Entwicklung leisten.“¹

Viele Unternehmen verstehen in diesem Sinne Nachhaltigkeit bereits als zentralen Bestandteil ihres Handelns und tragen aktiv zu den UN Sustainable Development Goals (SDGs) bei. Trotzdem sind weltweit auch Verletzungen von Umwelt-, Sozial- und Menschenrechtsstandards zu konstatieren. Eine weltweite Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards ist für alle Marktteilnehmer hochgradig komplex und anspruchsvoll. Heutige Wertschöpfung kann nicht mehr linear gedacht werden, denn Produktionsschritte verlaufen nicht nur in eine Richtung – es handelt sich um Wertschöpfungsnetzwerke mit einer Vielzahl an Akteuren, global weit verzweigten Verbindungen und wechselseitigen Beziehungen. Die Komplexität dieser Netzwerke ist wortwörtlich unübersichtlich. Wie also kann Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsnetzwerken gelingen? Dieses Papier will vier Hebel aufzeigen, die strukturell und branchenübergreifend dazu beitragen können:

Transparenz, Standardisierung, Befähigung und Kreislaufwirtschaft

Zur Entwicklung effektiver Umsetzungskonzepte ist eine Kooperation aller beteiligten Stakeholder aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft erforderlich. Die Umsetzung ist nicht leicht – aber sie lohnt sich. Denn nur durch nachhaltiges Wirtschaften können wir ökologisch, sozial und ökonomisch Zukunft sichern, bei uns und weltweit.

¹ Vgl. OECD (2011), S. 22.

I. Annäherung an die Komplexität globaler Wertschöpfung

Der Begriff Wertschöpfung beschreibt die Aktivitäten, die zur Schaffung des Werts eines Produkts oder einer Dienstleistung führen.² Unternehmen bewegen sich dabei **in komplexen Verflechtungen** der Wertschöpfung, in denen Produktionsschritte weltweit verteilt sind und Unternehmen oft zugleich Zulieferer und Bezieher sind. Aus diesem Grund ist der Begriff „Lieferkette“ im Grunde irreführend, denn es handelt sich nicht um eine Kette, die geradlinig von A nach Z verläuft, sondern vielmehr um **Wertschöpfungsnetzwerke**, bei denen sich Wertschöpfungsaktivitäten für Produkte und Dienstleistungen in viele Richtungen verzweigen. Globale Wertschöpfungsnetzwerke umfassen eine große Zahl an Akteuren, da sich Wertschöpfung aufgrund von Spezialisierungen, Kostenvorteilen und Effizienzgewinnen in der Arbeitsteilung global verzweigt hat. Die Herausforderung, Nachhaltigkeitsanforderungen in diesen Netzwerken umzusetzen, besteht bei Produktionsprozessen ebenso wie bei Dienstleistungen oder bei der Bereitstellung von Infrastruktur. Dabei sind diese Netzwerke nicht nur charakterisiert durch diverse Zwischenstufen wie beispielsweise Großhändler, sondern auch durch eine hohe Dynamik, bei der sich die Anzahl der Zulieferer oft verändert. Viele große deutsche Unternehmen haben bereits auf der ersten Stufe ihres Wertschöpfungsnetzwerkes mehrere zehntausend Lieferanten, die sich auf eine Vielzahl von Ländern erstrecken. Dabei kann fragile Staatlichkeit in Bezugsländern das Risiko für Verstöße gegen Nachhaltigkeitsanforderungen erhöhen. Durch Kostendruck und hohe Anforderungen an Flexibilität, z.B. in Bezug auf Lieferzeiten und -mengen, kann die Anzahl der Wertschöpfungsstufen und damit die Komplexität der Netzwerke zusätzlich steigen.

Auf den verschiedenen Stufen dieser Wertschöpfungsnetzwerke sind im Hinblick auf Nachhaltigkeit sowohl ökonomische, ökologische als auch soziale

Aspekte zu betrachten. **Ökonomische Aspekte** betreffen beispielsweise Fragen der Produktqualität, Liefersicherheit, Preisgestaltung und Effizienzgewinne. **Ökologische Aspekte** sind beispielsweise die Vermeidung von Umweltverschmutzung durch den Abbau und die Verarbeitung von Rohstoffen oder die Belastung von Gewässern durch Abwässer. Weitere Beispiele sind Maßnahmen zum Erhalt der Biodiversität und das Nachhalten von CO₂-Emissionen über mehrere Stufen der Wertschöpfung inkl. Scope-3-Emissionen³. **Soziale Aspekte** berühren u.a. Arbeitssicherheit und -gesundheit und die Achtung von Menschenrechten. Viel diskutiert werden Menschenrechtsverletzungen wie Kinderarbeit beim Abbau von Rohstoffen, grundsätzlich können sich die Aktivitäten von Unternehmen jedoch auf alle Menschenrechte auswirken.⁴

Vier Hebel können dazu beitragen, Nachhaltigkeit in komplexen globalen Wertschöpfungsnetzwerken **themen-, länder-, branchen- und produktübergreifend** zu verankern: Transparenz, Standardisierung, Befähigung und Kreislaufwirtschaft.

² In Anlehnung an Porter, M. E. (1985).

³ Nach dem "Greenhouse Gas Protocol" werden Emissionen in folgenden Bereichen unterschieden: Scope 1-Emissionen (d.h. direkte Emissionen aus eigenen oder kontrollierten Quellen), Scope 2-Emissionen (d.h. indirekte Emissionen aus der Erzeugung von zugekaufter Energie, die das berichtende Unternehmen verbraucht) und Scope 3-Emissionen (d.h. alle anderen indirekten Emissionen, die im Wertschöpfungsnetzwerk eines Unternehmens auftreten). Vgl. World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development (2011).

⁴ Vgl. UN Guiding Principles on Business and Human Rights (2011), S. 13.

II. Vier Hebel für nachhaltigere Wertschöpfungsnetzwerke

1. Transparenz

Wichtige Schritte zu mehr Nachhaltigkeit in Wertschöpfungsnetzwerken sind für Unternehmen die Datenaufbereitung zur **Wesentlichkeits- bzw. Materialitätsanalyse entlang ihres Wertschöpfungsnetzwerkes** sowie ein Monitoring von Nachhaltigkeitsanforderungen ihrer Vertragspartner. Durch Risikoanalysen in Bezug auf Umwelt- und Sozialaspekte identifizieren Unternehmen wesentliche Themen sowie Risikoknotenpunkte im Netzwerk. Auf Basis einer solchen risikobasierten Selektion und Priorisierung können Maßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen entwickelt bzw. angepasst werden.

Daran anschließend arbeiten Unternehmen an der **Analyse, wer Teil ihres Wertschöpfungsnetzwerkes** über die direkten Vertragspartner (Tier 1) hinaus ist, um Nachhaltigkeitsanforderungen an relevante Akteure zu adressieren. Dabei analysieren Unternehmen, welche Position im Wertschöpfungsnetzwerk besonders wichtig im Hinblick auf soziale oder ökologische Faktoren ist und welchen Akteuren somit eine Schlüsselfunktion zukommt. Beim Abbau von Konfliktmineralien gehört dazu beispielsweise die Analyse, ob ein Rohstoff im Kleinstbergbau (Artisanal and Small Scale Mining) oder im Großbergbau gewonnen wurde, welchen Weg dieser Rohstoff in der weiteren Verarbeitung nimmt und welche **Akteure an den Verarbeitungsschritten** beteiligt sind.⁵ Ob ein Akteur im Hinblick auf Nachhaltigkeit eine Schlüsselrolle hat, kann sich bei einer Risikoanalyse aufgrund von Eigenschaften wie z.B. Unternehmensgröße, Einkaufsvolumen, alternative Anbieter, Marktanteil bzw. ggf. Monopolstellung ergeben. Diese Parameter können Indikatoren dafür sein, ob dieser Akteur selbst Verhaltensstandards aufgrund seines Einflusses setzen kann. Eine Schlüsselrolle kann sich aber auch aufgrund seiner Funktion und Position im Wertschöpfungsnetzwerk ergeben.⁶ Ein

Beispiel hierfür kann die Rolle von Schmelzhütten bei der Betrachtung der Wertschöpfungsnetzwerke von Konfliktrohstoffen wie Zinn, Tantal, Wolfram oder Gold sein, welche die Herkunft der Materialien verschleiern können⁷, sofern diese nicht überprüft werden, beispielsweise durch Auditprozesse.

Transparenz

Analyse, wer Teil des Wertschöpfungsnetzwerkes ist

Bei erfolgreicher Umsetzung u.a.:

- *Effektivere Risikoanalyse durch mehr Informationen über Regionen und Akteure des Netzwerks*
- *Adressieren relevanter Akteure*
- *Entwicklung passgenauer Maßnahmen an Risikoknotenpunkten*

Nicht immer sind alle Informationen dazu verfügbar. Um relevante Informationen über die Akteure in ihrem Wertschöpfungsnetzwerk zu erhalten, ist es nötig, dass Unternehmen Informationen zur Herstellung dieser Transparenz einfordern können. Dies gilt insbesondere dann, wenn bereits identifizierte Verstöße, beispielsweise in Zusammenhang mit bestimmten Rohstoffen, bekannt sind. Hilfreich kann hier, unter Berücksichtigung kartellrechtlicher Vorgaben, die **Zusammenarbeit und der Informationsaustausch in Industrieinitiativen** sein, um z.B. genutzte Rohstoffe, Bezugsorte und damit verbundene soziale und ökologische Risiken zu identifizieren.⁸

⁵ Vgl. OECD (2013).

⁶ Vgl. econsense (2017), S. 7.

⁷ Vgl. OECD (2013), S. 35.

⁸ Siehe z.B. die Studie „Material Change“ von Drive Sustainability, Responsible Minerals Initiative und The Dragonfly Initiative, verfügbar unter: https://drivesustainability.org/wp-content/uploads/2018/07/Material-Change_VF.pdf

II. Vier Hebel für nachhaltigere Wertschöpfungsnetzwerke

Unternehmen testen zunehmend **digitale Anwendungen, um Transparenz in der Praxis umzusetzen**, jedoch sind viele dieser Projekte noch in einem Pilotstadium.⁹ Technologische Ansätze können dabei ggf. kombiniert werden, solange auf Systemkompatibilität geachtet wird und sofern digitale Anwendungen nicht auf Grenzen stoßen, weil andere Marktteilnehmer nicht digital agieren. Unternehmen gehen neue Wege und Kooperationen ein, um Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien zu identifizieren. Die econsense-Mitgliedsunternehmen Volkswagen, Deutsche Bahn und Zalando beteiligen sich in diesem Zusammenhang beispielsweise an einer Hackathon-Serie, bei der Startups ihre Lösungsansätze zu transparenten Wertschöpfungsnetzwerken aufzeigen und Kooperationsmöglichkeiten identifiziert werden.¹⁰

2. Standardisierung

Um Nachhaltigkeitsanforderungen in ihren eigenen Geschäftstätigkeiten und ihren Wertschöpfungsnetzwerken zu überprüfen, nutzen Unternehmen Standards, nach denen ggf. auch auditiert werden kann. Die Informationsabfrage bei Lieferanten kann über Plattformlösungen erfolgen.¹¹ Mittlerweile hat sich die **Landschaft der Nachhaltigkeitsstandards** international jedoch so entwickelt, dass es nach Angaben der Konrad-Adenauer-Stiftung über 240 freiwillige Nachhaltigkeits-Standards gibt¹², wie beispielsweise die Business Social Compliance Initiative (BSCI) oder das Global Social Compliance Programme. Diese Vielzahl von Standards führt zu einem hohen Arbeitsaufwand bei Unternehmen. Dazu zählt z.B. die Umsetzung von Anforderungen mehrerer Standards zugleich, Ineffizienzen bei der Informationsabfrage und eine schwere Vergleichbarkeit, sowohl für Unternehmen als auch für

Konsumenten. Viele große Unternehmen nutzen unterschiedliche Anbieter zur Informationsabfrage, welche Lieferanten oft nach ähnlichen Kriterien bewerten, dabei jedoch unterschiedliche Formate und Berechnungslogiken für die Punkte-

Standardisierung

Vereinheitlichung oder Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsstandards

Bei erfolgreicher Umsetzung u.a.:

- *Höhere Effizienz in der Informationsabfrage*
- *Geringerer Arbeitsaufwand an vielen Stellen des Netzwerks*
- *Besseres Verständnis der Standards bei Unternehmen und Konsumenten*

vergabe im Rahmen eines Scoring-Systems anwenden. Dies kann dazu führen, dass ein Lieferant eine Vielzahl unterschiedlicher Fragebögen beantworten muss, da seine Kunden jeweils mit einem anderen System arbeiten und ggf. Standards mehrerer Branchen erfüllt werden müssen. Auch wenn es nicht den einen globalen Standard geben wird, der alle bisher bestehenden vereint oder ersetzt, sollten Nachhaltigkeitsstandards wo möglich **weiter vereinheitlicht werden** und wo nicht möglich, **zumindest leichter vergleichbar gemacht werden**.

⁹ Getestet werden aktuell beispielsweise Datenbanken, um „Supply Chain Mapping“ zu ermöglichen, also die oben beschriebene Identifizierung von Akteuren, indem Wertschöpfungsnetzwerke in überschaubare Abschnitte eingeteilt und Akteure ermutigt werden ihre jeweiligen Bezugspunkte offen zu legen, indem sie ggf. ihre Daten nur anonym zur Verfügung stellen (vgl. z.B. Sustainabill GmbH, 2018). Andere Ansätze beschäftigen sich mit der Weitergabe von Informationen wie Auditergebnissen durch die Förderung von Blockchain-Technologie in ersten Pilotprojekten um das Risiko der Manipulation innerhalb der geteilten Daten zu reduzieren (vgl. z.B. DLA Piper, 2018, oder Minespider GmbH, 2018). Gleichwohl kann damit noch nicht das Risiko ausgeschlossen werden, dass Blockchain Daten mit Fehlangaben eingespeist werden. Wieder andere Lösungen arbeiten mit der Nachverfolgung (Traceability) von Rohstoffeigenschaften, die dann auch im Endprodukt nachgewiesen werden können (vgl. z.B. Haelixa AG, 2018).

¹⁰ Vgl. https://n3xtcoder.org/events/5pgrkkfow_-hacksct19-supply-chain-transparency-hackathon

¹¹ Vgl. econsense (2014).

¹² Vgl. Konrad-Adenauer-Stiftung (2019).

II. Vier Hebel für nachhaltigere Wertschöpfungsnetzwerke

Theoretisch hilfreich wäre eine **internationale Standardisierung** (oder ggf. zumindest eine Vereinheitlichung von Standards der Europäischen Union und Nordamerikas), um Maßnahmen zur Identifizierung und Adressierung von Nachhaltigkeitsrisiken sowie die Methoden zur Überprüfung der Anforderungen (z.B. Fragebögen, Online-Assessments, Audierungen, Zertifizierungen) zu vereinheitlichen und damit Effizienzgewinne zu ermöglichen. Diese Standardisierung sollte auf international anerkannten Regelwerken beruhen, die beispielsweise in folgende Standards eingeflossen sind: die Umweltmanagement-Systemnorm ISO 14001¹³, der europäische Ökoaudit EMAS¹⁴, die ISO-Norm 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen¹⁵ sowie der Sozial-Audit SA 8000¹⁶, der auf der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen und auf den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) beruht.

Da eine vollständige internationale Standardisierung aufgrund des hohen Harmonisierungsaufwands voraussichtlich nicht erreicht werden kann, bieten die **wechselseitige Anerkennung von unterschiedlichen Standards oder gemeinsame Systeme zur Informationsabfrage** praktikable Ansätze. Viele Branchen haben bereits begonnen, Nachhaltigkeitsabfragen bei ihren Lieferanten über Brancheninitiativen zu bündeln und vergleichbar zu machen. Exemplarisch dafür stehen die Initiative „Drive Sustainability“ der Automobilindustrie, die Informationen bei Lieferanten mittels eines Self-Assessment-Questionnaires abfragt, die Initiative „Together for Sustainability“ der Chemieindustrie mit einem gemeinsamen Audit-Prozess, die „Joint Audit Cooperation“ (JAC-Initiative) von Telekommunikationsunternehmen, die „Clean Cargo Working Group“ der Logistik-Branche oder die Brancheninitiative der Bahnindustrie „Railponsible“ für nach-

haltige Einkaufsstrategien. Darüber hinaus gibt es Ansätze zur Schaffung einer **höheren Kohärenz über Metasysteme**¹⁷, so beispielsweise die „International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance (ISEAL Alliance)“, der sich bereits zahlreiche Nachhaltigkeitsinitiativen und Zertifizierungssysteme angeschlossen haben, wie z.B. Fairtrade, UTZ, Aluminium Stewardship Initiative, Better Cotton Initiative, FSC und viele mehr.¹⁸ Diese Allianz schafft Referenzwerke (Codes of Good Practice), an denen sich die Mitglieder orientieren. Um diese Ansätze weiter zu vertiefen, sollten Regeln zur Nutzung von Zertifizierungen bzw. Audit-Ergebnissen in Branchen- oder Multistakeholder-Initiativen geschaffen werden. Zudem sind einige **Instrumente zum Vergleich von Nachhaltigkeitsstandards** auch öffentlich verfügbar, so zum Beispiel die „Standards Map“ des International Trade Centre (ITC), welche Informationen zu mehr als 150 Standards, Verhaltenskodizes und Audit-Protokollen bereitstellt und eine Recherche ermöglicht, welche Nachhaltigkeitsstandards auf die eigene Branche zutreffen.¹⁹

3. Befähigung

Voraussetzung für die Umsetzung von Anforderungen und Standards ist ein **Bewusstsein für Nachhaltigkeit** bei allen Mitarbeitenden des eigenen Unternehmens und darüber hinaus bei allen Akteuren des Wertschöpfungsnetzwerkes. Oft geht damit auch die Notwendigkeit zur **Befähigung** einher, **Nachhaltigkeit in der Praxis umzusetzen**.

Um **Mitarbeitende des eigenen Unternehmens** von der Achtung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen zu überzeugen, adressieren viele Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit durch das gehobene Management („tone from the top“).

13 Siehe z.B. Umweltbundesamt, ISO 14001 Umweltmanagementsystemnorm <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm#textpart-1>

14 Siehe z.B. Website des Eco-Management and Audit Schemes (EMAS), verfügbar unter: <https://www.e-mas.de/home/>

15 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011).

16 Vgl. Social Accountability (2014).

17 Vgl. Derkx, Boudewijn & Glasbergen, Pieter (2014).

18 Siehe z.B. Iseal Alliance Website, verfügbar unter: <https://www.isealliance.org/>

19 Siehe Website der Standards Map, verfügbar unter <http://www.standardmap.org/Index.aspx>

II. Vier Hebel für nachhaltigere Wertschöpfungsnetzwerke

So kann erreicht werden, dass Nachhaltigkeit nicht als ein „Nebenschauplatz“ der Geschäftstätigkeit wahrgenommen wird, sondern als ein Thema von hoher Priorität. Für das mittlere Management können entsprechende Anreize gesetzt werden, Nachhaltig-

Befähigung

Wissensvermittlung zur praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen

Bei erfolgreicher Umsetzung u.a.:

- *Selbstständige Anwendung durch Mitarbeitende und Partner im In- und Ausland*
- *Stabilere Beziehungen zu Lieferanten*
- *Steigerung der Produktqualität*

keit auch in der operativen Praxis umzusetzen und voranzutreiben. Dies gilt auch für Unternehmen der öffentlichen Hand und für die öffentliche Beschaffung. Mitarbeitende, die in ihrer täglichen Arbeit nur selten mit Nachhaltigkeitsthemen in Berührung kommen, können durch einen Austausch mit den mit Nachhaltigkeitsfragen befassten Abteilungen über die Anknüpfungspunkte zu ihrer Tätigkeit informiert werden (z.B. über eine unternehmensinterne Roadshow, Online- oder Präsenztrainings). So kann zum Beispiel ein Austausch zwischen dem Nachhaltigkeits- und dem Forschungs- & Entwicklungsteam aufzeigen, wie Anforderungen der Kreislaufwirtschaft bereits bei der Produktentwicklung

mit bedacht werden können. Darüber hinaus leistet die Weitergabe von Wissen und praxiserprobten Konzepten („Best-Practice-Sharing“) zwischen Mitarbeitenden einen großen Beitrag zur Befähigung. Dieser Austausch kann auch branchenübergreifend erfolgen und wird bei econsense aktiv gelebt.

Mit **Produktionsstätten und Zulieferern im In- und Ausland arbeiten viele Unternehmen** aktiv zusammen, um Nachhaltigkeitsstandards in Produktions- und Geschäftsprozessen zu verankern. Erste Schritte sind dabei die Informationsweitergabe zu Nachhaltigkeitsstandards und die Formulierungen von Vorgaben in Verhaltenskodizes. In diesem Zusammenhang ist auch zu bedenken, wie ein Umfeld zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsstandards begünstigt werden kann, z.B. hinsichtlich der Ausstattung der Standorte oder der Auseinandersetzung mit (gesetzlichen) Regelungen vor Ort. Zudem können Zulieferer durch Schulungen und eine lokale Zusammenarbeit befähigt werden, diese Standards selbstständig umzusetzen. econsense engagiert sich in dieser Hinsicht durch die Initiative **„econchain – German Business Initiative for Sustainable Value Chains“**²⁰. Dieses Trainingsprogramm, bestehend aus sechs ganztägigen Workshops, befähigt strategische Lieferanten dazu, selbstständig Umwelt- und Sozialstandards in ihren Fabriken umzusetzen. Dabei erlernen die Teilnehmenden Managementtechniken, die beispielsweise zur Identifizierung von systematischen Mängeln oder zur Entwicklung und Umsetzung von Prozessen genutzt werden können. Diese Techniken werden dann auf konkrete Themen angewandt und in Hausaufgaben vertieft. Das Trainingsprogramm wird in Kooperation mit Sustain Consulting und mit Unterstützung der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (KfW DEG) durchgeführt. Das Programm wurde in einer Pilotphase erfolgreich in Mexiko und China getestet und steht nun an mehreren Standorten in Mexiko, China, der Türkei und Bangladesch zur Verfügung.

II. Vier Hebel für nachhaltigere Wertschöpfungsnetzwerke

4. Kreislaufwirtschaft

Derzeit ist das vorherrschende weltweite Wirtschaftssystem eher linear ausgerichtet. Das heißt, natürliche Ressourcen, wie z.B. Rohstoffe, werden gefördert, verarbeitet und für einen bestimmten Verwendungszweck genutzt. Nach dem Ende der Produktlebensdauer (end of life) werden die Produkte der Entsorgung auf Deponien oder der thermischen Verwertung zugeführt. In diesem System gehen wertvolle natürliche Ressourcen verloren, was ökologische aber auch ökonomische Nachteile mit sich bringt. Anstatt natürliche Ressourcen wiederzuverwenden, werden sie entsorgt und müssen neu beschafft werden. So wird ein übermäßiger Verbrauch und eine nicht-nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen forciert, was zu einer wachsenden Abfallproduktion und bei der Verbrennung zur Freisetzung klimaschädlicher Treibhausgas-Emissionen (THG-Emissionen) führt.²¹ Faktoren wie Rohstoffknappheit, Biodiversitätsverlust, eine wachsende Weltbevölkerung und der Klimawandel erfordern jedoch einen **Paradigmenwechsel und eine stärkere Ausrichtung auf Wirtschaftsmodelle im Sinne der Nachhaltigkeit^{22, 23} und Kreislaufwirtschaft.**

Im Gegensatz zur linearen Wirtschaft basiert die Kreislaufwirtschaft auf einem Modell der Produktion und des Verbrauchs, bei dem Rohstoffe und Produkte so lange wie möglich wiederverwendet, repariert, geteilt, geleast und recycelt werden. Auf diese Weise werden der Lebenszyklus eines Produktes verlängert und Abfälle reduziert. Nach Ende des Lebenszyklus werden die Ressourcen soweit es geht wieder- und weiterverwendet und generieren damit weiterhin Wertschöpfung.^{24, 25} Die Einführung einer Kreislaufwirtschaft wird von Seiten der Europäischen Kommission hoch priorisiert. Im März 2019 hat sie einen umfassenden Bericht über die Umset-

zung des EU Circular Economy Action Plans verabschiedet, der die wichtigsten Errungenschaften des Aktionsplans darstellt und die künftigen Herausforderungen für die Gestaltung einer klimaneutralen Wirtschaft skizziert.²⁶

Kreislaufwirtschaft

Wiederverwendung und Recycling von Rohstoffen und Produkten

Bei erfolgreicher Umsetzung u.a.:

- *Senkung des Energieverbrauchs*
- *Geringere Materialkosten*
- *Verringerung des Risikos von Lieferengpässen*

Für viele Unternehmen gewinnt die industrielle Kreislaufwirtschaft ebenfalls immer mehr an Bedeutung, da sie sowohl im Sinne der Nachhaltigkeit als auch im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit enorme Potenziale bergen kann. Durch die Wieder- und Weiterverwendung von Ressourcen reduzieren sich die negativen Auswirkungen auf Ökosysteme und das Klima. Viele Unternehmen reduzieren durch die Wiederverwendung der Ressourcen beispielsweise ihren **Energieverbrauch** und können so ihre **THG-Emissionen senken**.²⁷ Weitere Vorteile von mehr Ressourceneffizienz sind **niedrigere Beschaffungsrisiken in Form von Materialkosten, Preisvolatilitäten und Lieferengpässen und eine**

21 Vgl. Fishedick, M., et al. (2014).

22 Vgl. BDI (2019).

23 Vgl. Mont, O. (2002).

24 Vgl. Europäisches Parlament (2018).

25 Vgl. Fishedick, M., et al. (2014).

26 Die von der EU Kommission veröffentlichten Dokumente zur Implementierung des Circular Economy Action Plans sind verfügbar unter: https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm.

27 Vgl. Europäisches Parlament (2018).

II. Vier Hebel für nachhaltigere Wertschöpfungsnetzwerke

höhere Wertschöpfung.^{28,29} Diese Vorteile sind nicht allgemeingültig, sondern können je nach Rohstoffart stark variieren. Positivbeispiele sind die Kreislaufführung von Aluminium³⁰ und Papier, die sehr gut für das Recycling geeignet sind. Bei anderen Rohstoffen und insbesondere bei Verbundstoffen, für die ein chemisches Recycling notwendig wäre, gestaltet sich die Kreislaufführung sehr anspruchsvoll.

Die Einführung einer Kreislaufwirtschaft stellt Unternehmen somit in einigen Fällen vor große **Herausforderungen**. So benötigt die Einführung Ansätze zum recyclinggerechten Produktdesign und konkrete Veränderungen des Geschäftsmodells (wie zum Beispiel die stärkere Fokussierung auf die Nutzung eines Produktes anstatt dessen Besitz). Darüber hinaus wird die Einführung von Rücknahmesystemen und damit eine Veränderung der **Logistikkonzepte** zur Koordinierung der Stoff- und Informationsflüsse benötigt. Die Anpassung der Strukturen geht unter anderem auch mit höheren Kosten einher. Gelingt jedoch die Umsetzung und Skalierung, insbesondere wenn Lösungen für das chemische Recycling gefunden werden, dann kann die Einführung einer Kreislaufwirtschaft einen essentiellen Beitrag zu einer nachhaltigeren Produktions- und Konsumweise darstellen. Um das Zielbild einer Zero-Waste-Kreislaufwirtschaft anzustreben, bedarf es eines **Neudenkens der Wertschöpfung**, das langfristig zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen führen wird.

28 Vgl. BDI (2019).

29 Vgl. Europäisches Parlament (2018).

30 Ein Positivbeispiel ist die Kreislaufführung von Aluminium, das durch seine hervorragenden Recyclingeigenschaften besonders zur Wiederverwendung geeignet ist. Die Primärgewinnung ist ökologisch, energetisch und ökonomisch anspruchsvoll, wohingegen es im Recycling mit einer Energieeinsparung von 95 % besonders günstig herzustellen ist. Recyceltes Aluminium leistet zudem einen wertvollen Beitrag zum Umweltschutz, weil problematische Stoffe wie Rotschlamm, der in der Primärproduktion bei der Gewinnung von Aluminiumerzen anfällt, vermieden werden kann. Zudem kann Aluminium immer wieder verwendet werden und findet insbesondere als Leichtbaustoff Eingang in die Automobilproduktion (vgl. BDSV et al., 2018).

III. Einladung zum Dialog

Bei der Umsetzung dieser Hebel können alle Stakeholdergruppen kooperieren und sich gegenseitig unterstützen. Zum Dialog darüber laden die econsense-Mitglieder sehr herzlich ein.

Wirtschaft

Zeigt Mut

Unternehmen kommt bei der Transformation hin zu nachhaltig(re)n Wertschöpfungsnetzwerken eine zentrale Rolle zu. Die Übernahme von Verantwortung, nicht nur gegenüber Aktionären, sondern gegenüber diversen Stakeholdern und der Umwelt, sowie die zunehmende Debatte über Werte, Purpose und Impact, sind neue Dimensionen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen. Die econsense-Mitglieder stellen sich diesen Herausforderungen aktiv. Dazu gehört Mut, denn oft gibt es noch keine eindeutigen Lösungen und neue Wege müssen, auch bei Unsicherheit, beschritten oder zumindest getestet werden. Dabei sind auch einzelne Vordenker gefragt, die Akzente setzen und Diskurse vorantreiben. Denn Wissensvorsprünge, Technologieführerschaft und Innovationen bergen enorme Chancen, die sich mit unternehmerischem Mut erfolgreich nutzen lassen.

Politik

Schafft praktikable Rahmen für Nachhaltigkeit

Damit Unternehmen ihre Risiken einschätzen und ihre Geschäftsmodelle entsprechend ausrichten können, ist eine praktikable und verlässliche Rahmensetzung notwendig, an der sich Unternehmen für Rechts- und Planungssicherheit orientieren können. Dies betrifft alle hier diskutierten Hebel: Möglichkeiten zur Transparenzeinforderung, Harmonisierung von Standards, Befähigung zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen und Unterstützung für den Aufbau einer Kreislaufwirtschaft. Wir laden die Politik ein, in den Dialog mit Unternehmen zu treten, um gemeinsam praktikable Ansätze zu entwickeln.

Wissenschaft

Entwickelt und erklärt innovative Lösungsansätze

Wissenschaftliche Institutionen liefern die Grundlagen für faktenbasierte Auseinandersetzungen und tragen mit ihrer Forschung zur Entwicklung neuer Materialien, Substitute, Prozesse etc. bei. Wir laden die Wissenschaft dazu ein, weiterhin aktiv mit Unternehmen zusammenzuarbeiten und ihnen innovative Lösungsansätze für eine nachhaltigere Wertschöpfung aufzuzeigen.

Zivilgesellschaft

Arbeitet mit uns zusammen

Akteure der organisierten Zivilgesellschaft wie Nichtregierungsorganisationen haben oft sehr fundierte Kenntnisse lokaler Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtssituationen weltweit. Wir laden zivilgesellschaftliche Organisationen dazu ein, einen offenen und konstruktiven Dialog mit Unternehmen zu führen, um ihr Wissen mit zur Anwendung zu bringen.

Quellenverzeichnis

BDE, BDSV, BVSE, ITAD, et al. (2018)

Statusbericht 2018 der deutschen Kreislaufwirtschaft – Einblicke und Aussichten.

Verfügbar unter:

https://www.bdsv.org/fileadmin/news/Master_Statusbericht_final_26.04.18_V4.pdf

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011)

Die DIN ISO 26000. Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – Ein Überblick.

Verfügbar unter:

https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf%3F_blob%3DpublicationFile

Bundesverband der Deutschen Industrie (2019)

Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft – Alles im grünen Bereich.

Verfügbar unter:

<https://bdi.eu/themenfelder/umwelt/ressourceneffizienz-und-kreislaufwirtschaft/>

Derkx, Boudewijn & Glasbergen, Pieter (2014)

Elaborating global private meta-governance: An inventory in the realm of voluntary sustainability standards. *Global Environmental Change* 27. 41–50.

Verfügbar unter:

https://www.researchgate.net/publication/262690886_Elaborating_global_private_meta-governance_An_inventory_in_the_realm_of_voluntary_sustainability_standards

DLA Piper (2018)

Supply Chain Human Rights Risk Management: Blockchain and Emerging Technology.

Verfügbar unter:

<https://www.rcsglobal.com/wp-content/uploads/2018/11/Blockchain-Report-Nov-181.pdf>

econsense (2014)

Ansätze für Lieferantenanfrage und -management.

Verfügbar unter:

https://econsense.de/app/uploads/2018/06/econsense-Diskussionsbeitrag_Ans%C3%A4tze-f%C3%BCr-Lieferantenanfrage_2014.pdf

econsense (2017)

Prozessschritte nachhaltiges Lieferkettenmanagement.

Verfügbar unter:

https://econsense.de/app/uploads/2018/06/econsense-Prozessschritte-nachhaltiges-Lieferkettenmanagement_2017.pdf

Europäisches Parlament (2018)

Kreislaufwirtschaft: Definition und Vorteile.

Verfügbar unter:

<https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/economy/20151201STO05603/kreislaufwirtschaft-definition-und-vorteile>

Fischedick, M., et al. (2014)

Industry. In IPCC, *Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (Edenhofer, O., et al. [Eds.]) Cambridge and New York: Cambridge University Press.

Haelixa AG (2018)

Transparent emerald sourcing and trading through Haelixa technology.

Verfügbar unter:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj4qoXn4KLIahXR5KQKHQs1ANgQFjAAeqQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.haelixa.com%2Fassets%2Fhaelixa-transparent_mining.pdf&usq=AOvVaw14pjObjp_TtBrsAMkdiRib

Konrad-Adenauer-Stiftung (2019)

Globale Wertschöpfung, globale Verantwortung?.

Verfügbar unter:

<https://www.kas.de/documents/252038/4521287/Globale+Wertschoepfung.pdf/5687c8d2-c3b0-8961-5fb6-461dc9e3fe84?version=1.0&t=1561533202119>

Minespider GmbH (2018)

Protocol for Due Diligence in the Raw Materials Supply Chain.

Verfügbar unter:

https://uploads-ssl.webflow.com/5bb20121ca2e96ee01db29bc/5c0fa81d4a4585e37ea764b7_Minespider_Whitepaper.pdf

Mont, O. (2002)

Clarifying the Concept of Product-Service System. Journal of Cleaner Production 10 (3) 237-245.

OECD (2011)

OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Ausgabe 2011.

Verfügbar unter:

<https://mneguidelines.oecd.org/48808708.pdf>

OECD (2013)

OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas: Second Edition, OECD Publishing.

Verfügbar unter:

<https://www.oecd.org/corporate/mne/GuidanceEdition2.pdf>

Porter, M. E. (1985)

Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Social Accountability (2014)

SA 8000 – Internationaler Standard zur Sozialen Verantwortung.

Verfügbar unter:

http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%202014_German.pdf

Sustainabill GmbH (2018)

Is green the new black? Sustainable supply chain management in the textile industry.

Verfügbar unter:

https://sustainabill.de/wp-content/uploads/2019/05/180720_whitepaper_fashion_supply_chains.pdf

Vereinte Nationen (2011)

UN Guiding Principles on Business and Human Rights.

Verfügbar unter:

https://www.ohchr.org/documents/publications/Guidingprinciples_Businesshr_eN.pdf

Vilella, M. (2018)

Zero Waste Circular Economy – A Systemic Game-Changer to Climate Change. Vol. 44.3 of the Publication Series Ecology. Heinrich Böll Stiftung, 2018.

Verfügbar unter:

https://www.boell.de/sites/default/files/radical_realism_for_climate_justice_volume_44_3.pdf

World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development (2011)

Greenhouse Gas Protocol. Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard.

Verfügbar unter:

https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf

