

Verantwortungsvolles Wirtschaften entlang der Lieferkette

Eine praktische Anleitung für Klein- und Mittelbetriebe





Impressum

respACT
austrian business council
for sustainable development

bmwfw
Bundesministerium für
Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft

Herausgeber

respACT – austrian business council for sustainable development
Wiedner Hauptstraße 24/11
A-1040 Wien

Kontakt und Bestellung

Telefon: +43 (0)1/710 10 77 – 0
Email: office@respact.at
Web: www.respact.at

Redaktion

Amira Zauchner
Natascha Händler
Angelika Litsch

Grafik: Kathi Reidelshöfer

Lektorat: Petra Rösler

Fotos: Shutterstock

Druck: gugler* print

Papier: Pureprint Nature

Wien, Mai 2015

gugler*
print



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen
Umweltzeichens. gugler* print, Melk, UWZ-Nr. 609, www.gugler.at





Inhalt

Was versteht man unter einer Lieferkette?.....	4
Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement	6
Wie verantwortungsvoll ist Ihr Lieferkettenmanagement?	8
Analyse der Ausgangssituation	9
Strategie & Ziele	10
Festlegung der Maßnahmen	11
Umsetzung der Maßnahmen	12
Messen & Berichten	13
Reflexion & kontinuierliche Verbesserung	14
Weiterführende Informationen	15

ROHSTOFF-
PRODUZENT

KOMPONENTEN-
HERSTELLER

ENDPRODUKT-
HERSTELLER

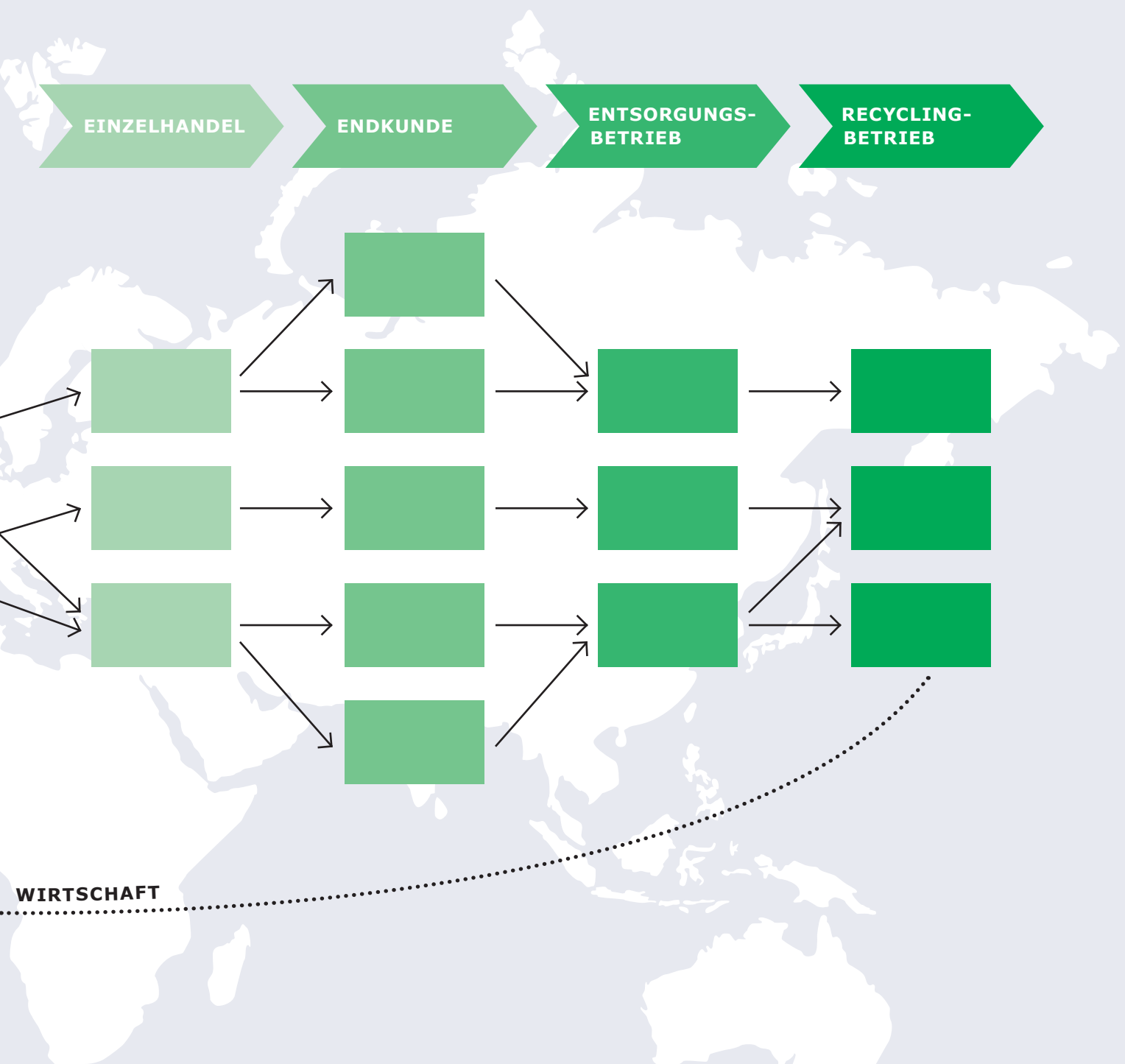
GROSSHANDEL

KREISLAUF

Was versteht man unter einer Lieferkette?

Nachhaltiges Wirtschaften nimmt den Lebenszyklus eines Produkts umfassend in den Blick: von der Gewinnung der Rohstoffe über die Verarbeitung in mehreren Schritten hin zum Endkunden und weiter zur Entsorgung oder Wiederverwertung. Alle Etappen des Produkts auf diesem Weg werden als „Lieferkette“ bezeichnet. Die beteiligten Unternehmen sind meist in verschiedenen Regionen oder Ländern aktiv, was zu grenzüberschreitenden Lieferketten führt.

Wer den Weg eines Produkts nachhaltig gestalten will, sollte schon bei der Entwicklung das Ende des Lebenszyklus mitbedenken. So können im Sinne einer Kreislaufwirtschaft die Produkte wiederverwertet oder erneut als Rohstoff genutzt werden.



Unser Beispiel: Die Lieferkette eines Möbelhändlers

MOVEL ist ein fiktives Einzelhandelsunternehmen mit Sitz in Österreich. MOVEL beschäftigt rund 150 MitarbeiterInnen an drei Standorten. Das Unternehmen ist für seine fachkundige Beratung und das erstklassige Service bekannt.

Die Möbel werden von lokalen und internationalen Großhändlern bezogen und haben bereits mehrere Stationen entlang der überregionalen bzw. multinationalen Lieferkette passiert, ehe sie in den Verkaufsräumen dem Endkunden präsentiert werden.

Bisher standen niedrige Kosten, Kundenorientierung und effektives Marketing im Zentrum der Aufmerksamkeit. Nun gerät aber die Nachhaltigkeit zunehmend in den Fokus der Geschäftsleitung. Damit wird auch interessant, wie entlang der Lieferkette gewirtschaftet wird.

Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement für Klein- und Mittelunternehmen

Das Handeln von Unternehmen hat an jedem Punkt der Lieferkette ökologische, soziale und ökonomische Wirkungen. Nachhaltig zu wirtschaften bedeutet, auf positive Effekte abzu zielen und diese zu verstärken. Wo negative Auswirkungen unvermeidlich sind, sollten sie jedenfalls minimiert werden. Dieser Ansatz steht im Zentrum verantwortungsvoller Unternehmensführung.

Oft liegt der Fokus des Lieferkettenmanagements auf jenen Unternehmen, die direkt an das eigene Unternehmen liefern. Klein- und Mittelbetriebe sind aber nicht immer das letzte Glied in der Lieferkette, sondern oft in der Mitte angesiedelt. Daher ist es wichtig, den Blick nach rückwärts bis hin zu Roh- und Ausgangsstoffen und nach vorn zu den Abnehmern zu erweitern. Diese Broschüre zeigt Ihnen, was das konkret bedeutet.

— Globale Lieferketten und verschiedene Akteure managen —

Da Produktions- und Lieferprozesse immer häufiger über regionale und nationale Grenzen hinweg verlaufen, sind auch indirekte Risiken zu bedenken, die geographisch wie gedanklich weit weg erscheinen. Aber auch Lieferketten, die ausschließlich auf heimischem Boden verlaufen, brauchen die aktive Steuerung hin zum verantwortungsvollen Wirtschaften (Corporate Social Responsibility, kurz CSR).

Um Ihre Lieferkette positiv zu verändern, benötigen Sie das Engagement mehrerer an der Lieferkette beteiligter Akteure. Diese Unternehmen und alle weiteren Stakeholder einzubinden ist der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung. Als Stakeholder bezeichnet man alle Personen und Organisationen, deren Erwartungen und Ansprüche an das Unternehmen sich auf den langfristigen Erfolg auswirken können. Umgekehrt stellt auch Ihr Unternehmen Ansprüche an diese Gruppen, teilweise ergeben sich wechselseitige Anliegen. Zu den Stakeholdern gehören z.B. MitarbeiterInnen, KundInnen, Lieferanten und die lokale Bevölkerung. Die genaue Zusammensetzung hängt vom Unternehmenskontext ab und kann etwa auch Behörden und Interessensvertretungen umfassen. Ziel eines aktiven Lieferkettenmanagements ist es, die relevanten Stakeholder für die Schaffung eines verantwortungsvollen gesellschaftlichen Umfelds und einen bewussteren Umgang mit Ressourcen zu gewinnen sowie darauf zu achten, dass diese die entsprechenden Rahmenbedingungen wie nationale und internationale Standards einhalten.

— Lieferketten im Fokus internationaler Rahmenwerke —

Auch im Verständnis international anerkannter CSR-Leitfäden, wie jenen der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, der Global Reporting Initiative (GRI) oder des United Nations Global Compact, geht die Verantwortung eines Unternehmens über die Organisationsgrenzen hinaus.

Ihre Lieferkette erstreckt sich möglicherweise über mehrere Regionen und Länder, vielleicht sogar über Kontinente hinweg. In diesem Fall bieten Ihnen die **OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen** eine gute Orientierungshilfe. Dieser Verhaltenskodex, zu dem sich die 34 Mitgliedsstaaten der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) sowie zwölf weitere Staaten verpflichtet haben, enthält gemeinsam angestrebte Werte des verantwortungsvollen multinationalen Wirtschaftens. Er umfasst unter anderem die Themen Umweltschutz, Menschenrechte, Arbeitsnormen, Transparenz und Korruptionsbekämpfung. Dabei wird besonders auf die unternehmerische Sorgfaltspflicht („Due Diligence“) hingewiesen. Darunter ist eine beständige, sorgfältige Prüfung und Analyse der Geschäftstätigkeiten zu verstehen, die neben den finanziellen auch wichtige ökologische und soziale Faktoren sowie relevante Aspekte der Unternehmensorganisation und -leitung berücksichtigen.

Die **Global Reporting Initiative (GRI)** mit ihren international anerkannten Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet ebenfalls Unterstützung beim Analysieren der Lieferkette. Unternehmen sollen durch die Offenlegung ihrer Ergebnisse zur betrieblichen Nachhaltigkeit und deren kontinuierlichen Verbesserung beitragen. Die Berichterstattungsgrundsätze enthalten konkrete Indikatoren entlang der Lieferkette, z.B. zu Arbeitspraktiken oder Umweltauswirkungen.

Eine weitere internationale Initiative, der **United Nations Global Compact**, basiert auf zehn Prinzipien in vier Kernbereichen: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Die Teilnehmerorganisationen des UN Global Compact sollen durch verantwortungsvollen Umgang mit diesen Themen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen und so zur Risikominimierung beitragen. Bei der Umsetzung dieser Prinzipien müssen ebenfalls die Auswirkungen und Risiken entlang der Lieferkette ermittelt und in einem jährlichen Fortschrittsbericht („Communication on Progress“, kurz COP) dargestellt werden.

—— Vorteile des verantwortungsvollen Lieferkettenmanagements ——

Die Chancen eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements sind vielseitig. Sie reichen von Risikominimierung bis hin zu finanziellen Verbesserungspotenzialen. Die aktive Auseinandersetzung mit Ihren Zulieferbetrieben bietet verschiedenste Anknüpfungspunkte, um die Zusammenarbeit zu verbessern:

- **Gute Lieferantenbeziehungen:** Sie schaffen eine Unternehmenskultur, die Verantwortung in den Mittelpunkt stellt, und profitieren von guten und langfristigen Beziehungen zu Ihren Lieferanten.
- **Effizienzsteigerung:** Durch gute Austauschbeziehungen mit Ihren Lieferanten wird die Effizienz entlang der Lieferkette gesteigert. Rohstoff-, Energie- und Transportkosten können gesenkt werden.
- **Proaktives Risikomanagement:** Sie kennen die Risiken Ihrer Lieferkette und können deren negative Auswirkungen abschwächen oder bestenfalls sogar verhindern.
- **Wettbewerbsvorteil:** Kommunizieren Sie Ihr Engagement und machen Sie Ihre Aktivitäten entlang der Lieferkette transparent. So gewinnen Sie Vertrauen und Sympathie bei Ihren Stakeholdern.
- **Steigende Ansprüche der KundInnen:** Indem Sie Ihre Bemühungen kommunizieren, haben auch KonsumentInnen die Möglichkeit, sich über die Vorteile Ihrer nachhaltigen Produkte zu informieren.
- **Vorbereitung auf zukünftige Regulierungen:** Mit der Entwicklung und Herstellung nachhaltiger Produkte sind Sie auf steigende gesetzliche Anforderungen in Bezug auf energie- und ressourcenschonende Lebenszyklen vorbereitet.

—— Und wie setze ich das um? ——

Die vorliegende Broschüre unterstützt Klein- und Mittelbetriebe in prägnanter Form auf dem Weg zu einem verantwortungsvollen Lieferkettenmanagement: Auf den nächsten Seiten erfahren Sie, wie Sie Ihre Lieferkette Schritt für Schritt managen. Mit einem Selbsttest zu Beginn können Sie einschätzen, wie nachhaltig Ihre Lieferkette bereits ist. Es folgen sechs Schritte, mithilfe derer Sie die Aktivitäten Ihres Unternehmens optimieren können:



Ein **anschauliches Unternehmensbeispiel** unterstützt das praktische Verständnis. Um mehr zu erfahren, stehen am Ende der Broschüre **weiterführende Informationen** zur Verfügung.

Wie verantwortungsvoll ist Ihr Lieferkettenmanagement?

Mithilfe folgender acht Aussagen können Sie sich und Ihr Unternehmen testen. Wie gut kennen Sie Ihre Lieferkette und welche Maßnahmen für eine verantwortungsvolle Gestaltung der Lieferkette wurden bereits gesetzt? Die Reflexion zeigt Ihnen, in welchen Bereichen Sie bereits auf einem guten Weg sind und in welchen es noch Verbesserungsbedarf gibt.

☒ Die Geschäftsführung des Unternehmens steht hinter dem Vorhaben, die Lieferkette verantwortungsvoll zu gestalten. Das Unternehmen ist bereit, für die nachhaltige Ausrichtung der Lieferkette Ressourcen aufzuwenden (z.B.: finanzielle Mittel, Arbeitszeit, Aufbau von Know-how).

☒ Die ökologische und gesellschaftliche Verantwortung ist konkret formuliert (z.B.: Leitbild, Verhaltenskodex, Nachhaltigkeitsaktivitäten). Die Bemühungen in diesem Bereich werden nach innen und außen kommuniziert.



☒ Das Unternehmen kennt die Aktivitäten entlang seiner Lieferkette sowie die daran beteiligten Unternehmen (z.B.: Lieferanten, Produzenten und Händler). Die damit verbundenen möglichen Risiken sind bekannt (z.B.: umweltbelastender Transport, Verletzung von Arbeitsnormen, Verwendung kritischer Rohstoffe).

☒ Das Unternehmen verpflichtet die beteiligten Unternehmen entlang der Lieferkette zur Einhaltung nachhaltigkeitsrelevanter Leitlinien (z.B.: durch Verhaltenskodizes / Codes of Conduct) und prüft deren Einhaltung.

☒ Das Unternehmen kennt die ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen seiner Aktivitäten entlang der Lieferkette (z.B.: Abbau von knappen Rohstoffen, Treibhausgasemissionen durch den Transport, Zufriedenheit der MitarbeiterInnen).

☒ Das Unternehmen weiß um die Ansprüche der Produzenten, Lieferanten, Händler und KundInnen (z.B.: gute Arbeitsbedingungen, faire Entlohnung, umweltfreundliche Produktion, emissionsarmer Transport, sichere Produkte).

☒ Das Unternehmen wirtschaftet verantwortungsvoll und gewissenhaft gegenüber KundInnen und Mitbewerbern sowie den Ländern, in denen es operiert (z.B.: Berücksichtigung der Verbraucherinteressen, fairer Wettbewerb, korrekte Steuer- und Sozialzahlungen, Korruptionsvermeidung).

☒ Das Unternehmen erhebt gesellschafts- und umweltrelevante Daten entlang der Lieferkette und legt diese offen (z.B.: Unternehmenskommunikation, Umwelterklärung, Nachhaltigkeitsbericht).

Analyse der Ausgangssituation

Der erste Schritt zu einer nachhaltigeren Lieferkette ist die Analyse der Ausgangssituation. Ziel ist zu erkennen, welche Teile der Lieferkette bereits nachhaltig ausgerichtet sind und an welchen Stellen es noch Verbesserungsbedarf gibt. Dazu wird die gesamte Lieferkette unter die Lupe genommen.

Worum geht es?

Das konkrete Ziel: Ihre Lieferkette zu kennen. Die meisten Unternehmen wissen, woher sie ihre Produkte beziehen. Aber die Bedingungen der Herkunft (Abbau, Herstellung) der Rohstoffe oder Teilprodukte sind vielleicht weniger klar. Stellen Sie sich folgende Fragen: Welche Stationen gibt es in meiner Lieferkette? Welche Unternehmen sind beteiligt? Wie nachhaltig agieren diese? Welche Standards gilt es einzuhalten?

Wie kann ich das umsetzen?

Informieren Sie sich: Starten Sie mit der Kontaktaufnahme direkt beim Lieferanten, erkundigen Sie sich anhand von Medienberichten und Stellungnahmen von Umwelt- und Sozialorganisationen oder bei zuständigen Institutionen (in Österreich z.B. bei der Wirtschaftskammer) über die Akteure entlang Ihrer Lieferkette und dokumentieren Sie folgende Daten:

- Name
- Umsatz
- Weitere Kunden der Firma
- Rechtsform
- Beschaffungsvolumen
- Verstöße gegen nationales und internationales Recht
- Kontaktperson
- Mitgliedschaften
- Verstöße gegen Umwelt- und Sozialstandards
- Standort
- Zertifikate
- usw.
- Aufgabe in der Lieferkette
- Audits
- Subunternehmer
- Anzahl der MitarbeiterInnen

Manche Lieferketten gestalten sich als relativ komplex. Starten Sie den Dialog mit Ihren direkten Partnern! Diese können Ihnen dabei behilflich sein, mit vor- und nachgelagerten Unternehmen in Kontakt zu treten.

Um die für Ihr Unternehmen relevanten Umwelt- und Sozialstandards zu identifizieren, stehen Ihnen verschiedene Datenbanken zur Verfügung. Mithilfe von länder- und branchenspezifischen Risikoanalysen kann die Einhaltung von sozialen und ökologischen Mindeststandards beleuchtet werden. Die Prinzipien des UN Global Compact sowie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen bieten ebenfalls Orientierung (siehe dazu Seiten 6 – 7). Hinweise zu weiterführenden Informationen finden Sie auf Seite 15.

Praxisbeispiel

Herr Lechner, Geschäftsführer des Möbelhandelsunternehmens MOVEL, holt die Unternehmensdaten eines seiner direkten Zulieferer ein. Dieser hat bereits einige Nachhaltigkeitsmaßnahmen gesetzt und weitere sind in Planung. Herr Lechner bringt zum Ausdruck, dass sein Unternehmen diese Aktivitäten sehr schätzt.

Durch den Austausch mit dem Zulieferbetrieb baut Herr Lechner den Kontakt zu weiteren Vorlieferanten auf und recherchiert, wie nachhaltig diese agieren. Dabei findet er heraus, dass ein Zulieferer in einem Billiglohnland fertigt und die Arbeitsbedingungen nicht den Anforderungen von MOVEL entsprechen. Der Geschäftsführer von MOVEL erkennt die Problematik und ist alarmiert.

Strategie & Ziele

Die Analyse der Ausgangssituation ist die Basis für die strategische Ausrichtung des verantwortungsvollen Lieferkettenmanagements.

Worum geht es?

Sie kennen Ihre Lieferkette und wissen, wo deren Schwachstellen liegen. Nun gilt es festzulegen, welche Entwicklungen Sie initiieren möchten. Von der Frage „Wo stehe ich momentan?“ gehen Sie über zu „Wo will ich hin?“. Für die Strategieentwicklung wird die angestrebte Zielrichtung des Unternehmens formuliert. Davon lassen sich konkrete Ziele, also gewünschte Zustände, ableiten. Denken Sie nicht gleich an Maßnahmen, die sie umsetzen möchten, sondern konzentrieren Sie sich auf beabsichtigte Wirkungen („Impacts“). Diese Reflexion Ihrer unternehmerischen Auswirkungen auf Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft entlang der Lieferkette sollte in Strategie und Ziele einfließen. Sie kommen im Verlauf des weiteren Prozesses immer wieder darauf zurück und überprüfen, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind.

Wie kann ich das umsetzen?

Halten Sie Strategie und Ziele schriftlich fest, so können Sie deren Erreichung besser im Auge behalten. Bedenken Sie, dass Sie nicht alle Themen gleichzeitig bearbeiten können. Priorisieren Sie daher, mit welchen Zielen Sie sich auseinandersetzen wollen: *Welche Veränderungen sind aufwändiger, bewirken aber auch mehr? Welche sind rascher umzusetzen und versprechen „Quick Wins“? Berücksichtigen Sie, welche Themen dringlicher sind und lassen Sie neben Ihren eigenen Prioritäten auch jene Ihrer Stakeholder einfließen.*

Nach Festlegung der generellen Zielrichtung werden einzelne Ziele klar definiert. Formulieren Sie diese SMART, das heißt: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und auf einen Zeitpunkt terminiert.

S pezifisch	Von der angestrebten Zielrichtung werden einzelne, ganz konkrete Ziele abgeleitet.
M essbar	Setzen Sie Werte fest, die Sie erreichen wollen. Diese sollten sich messen lassen.
A kzeptiert	Holen Sie etwaige Schlüsselpersonen und -abteilungen mit an Bord. Mithilfe deren Akzeptanz werden Sie das Ziel leichter erreichen.
R ealistisch	Werden Sie sich über Ihre resourcentechnischen Möglichkeiten klar. Konzentrieren Sie sich anfangs auf wenige Ziele.
T erminiert	Legen Sie einen konkreten Zeithorizont fest, z.B. wollen Sie das Ziel innerhalb von zwei Jahren erreichen.

Praxisbeispiel

MOVEL will seine gesellschaftliche und ökologische Verantwortung zur Gänze erfüllen. Daher wird auch die nachhaltige Ausrichtung der Lieferkette angestrebt. Arbeitsstandards sollen nicht nur in den inländischen Geschäftslokalen, sondern auch in den Produktionsstätten entlang der Lieferkette eingehalten werden. Ein weiteres Bestreben von MOVEL ist ein vermehrter Bezug von Möbeln aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

Nun formuliert Herr Lechner die SMART-en Ziele:

- In fünf Jahren kooperiert MOVEL nur noch mit Produktionsstätten, die seinen Ansprüchen an die Arbeitsbedingungen genügen.
- In zwei Jahren wird das Beschaffungsvolumen an Möbeln, die aus nachhaltiger Forstwirtschaft stammen, um 5% gesteigert. Die Strategie ist vor allem auf kooperative Maßnahmen mit anderen Unternehmen sowie auf die Bewusstseinsbildung der Lieferanten ausgerichtet.

Festlegung der Maßnahmen

Im nächsten Schritt werden konkrete Maßnahmen von den Zielen abgeleitet. In diesem Schritt werden auch die nötigen Ressourcen eingeschätzt und Zuständigkeiten festgelegt.

— Worum geht es? —

„Wie erreiche ich meine Ziele?“, ist die zentrale Frage zur Festlegung der Maßnahmen. Berechnen Sie, welche Ressourcen für einzelne Maßnahmen benötigt werden und legen Sie fest, wer im Unternehmen für welche Aufgaben zuständig sein wird.



— Wie kann ich das umsetzen? —

Suchen Sie in einem Brainstorming nach Maßnahmen, die Sie den einzelnen Zielen näherbringen. Binden Sie interne und eventuell auch externe Stakeholder ein, um mehr Ideen zu generieren.

Nachhaltigkeit erfordert manchmal neue Herangehensweisen. Denken Sie über bekannte Managementprozesse hinaus.

Im nächsten Schritt bewerten Sie die Umsetzbarkeit der Maßnahmen: Welche Ideen sind realistisch zu bewältigen? Stehen genügend Ressourcen zur Verfügung? Die Erstellung eines Ressourcenplans ist dabei hilfreich.

Überlegen Sie, ob es eine logische Reihenfolge für die Umsetzung der Maßnahmen gibt. Denken Sie das auch für verschiedene Teilziele durch – so können sich Synergien oder Abhängigkeiten einzelner Maßnahmen zeigen. Nach diesem Schritt können Sie einen Zeitplan erstellen, der den Überblick über die verschiedenen Maßnahmen sichert.

Die interne Verankerung des Umsetzungsprozesses ist von besonderer Bedeutung. Ein Team an MitarbeiterInnen, die für die Lieferung der Produkte zuständig sind, sowie jenen mit besonderem Interesse und konkretem Vorwissen zum Thema, kann die Geschäftsführung unterstützen.



Praxisbeispiel

Der Möbelhändler MOVEL plant, innerhalb der nächsten sechs Monate einen Verhaltenskodex für seine Lieferanten zu erstellen. Dieser soll die Strategie sowie Ziele und Maßnahmen des Unternehmens abbilden. Auch die Erwartungen an die Lieferanten und ihre Rolle im Lieferkettenmanagement von MOVEL werden darin klar kommuniziert. Der Kodex soll den Lieferanten eine konkrete Leitlinie bieten. Dazu recherchiert MOVEL international anerkannte Standards und Normen.

Auch die Unterstützung der Lieferanten, z.B. in Form von Schulungen und Betriebsbesichtigungen, wird angedacht. Herr Lechner überlegt, ob sich MOVEL damit nicht übernimmt. Daher definiert er die Prüfung der Machbarkeit als eigene Maßnahme. Die Umsetzung der Maßnahmen soll durch ein neu formiertes Nachhaltigkeitsteam unter der Leitung von Herrn Lechner erfolgen. Er bindet die zuständigen MitarbeiterInnen aus den Bereichen Einkauf, Controlling sowie Kommunikation ein.

Umsetzung der Maßnahmen

Von der Planung der Maßnahmen gehen Sie zur praktischen Umsetzung über. Rasch sehen Sie erste Ergebnisse der leichter umsetzbaren Maßnahmen. Nutzen Sie diese „Quick Wins“ als Motivation für jene Aufgaben, die langwieriger sind.

Worum geht es?

Die geplanten Maßnahmen werden nun von den MitarbeiterInnen umgesetzt. Regelmäßig berichten diese ihren Fortschritt an die Unternehmensleitung. Überprüfen Sie immer wieder die Ziele, um zu sehen, ob Sie nach wie vor auf dem richtigen Weg sind. Bedenken Sie, dass Sie Ihren Prozess später auch nach außen berichten werden und dokumentieren Sie Ihre Aktivitäten so gut wie möglich.

Wie kann ich das umsetzen?

Unterschiedliche Maßnahmen bedürfen unterschiedlicher Umsetzungsformen. Wichtig ist auf jeden Fall, die Erwartungen an Ihre Lieferanten klar zu formulieren, sodass die Umsetzung und die spätere Evaluierung koordiniert verlaufen können. Dazu kann z.B. ein sogenannter „Code of Conduct“, ein Verhaltenskodex für Ihre Lieferanten, aufgesetzt werden. Aber lassen Sie Ihre Partner damit nicht alleine: Bieten Sie Unterstützungsmaßnahmen und geben Sie einen direkten Ansprechpartner an.

Versuchen Sie, Ihre Lieferanten von den Vorteilen verantwortungsvollen Wirtschaftens zu überzeugen. Regen Sie an, dass auch Ihre Geschäftspartner Nachhaltigkeit in ihrer Strategie verankern. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen, z.B. indem Sie gemeinsam mit Lieferanten den Verhaltenskodex entwickeln, um Ressourcen zu sparen und Know-how zu bündeln. Das schafft Synergien und festigt die Beziehung.

Um Ihren Fortschritt später zu messen, benötigen Sie einige Daten von Ihren Lieferanten. Verschiedenste elektronische Programme können Sie bei der Datensammlung unterstützen. Zu Beginn können Sie aber auch mit Fragebögen und Excel-Dateien arbeiten. Bemühen Sie sich um eine genaue Datenerfassung und planen Sie bereits vorab, welche Inhalte Sie anschließend auf welche Weise kommunizieren wollen.

Praxisbeispiel

Die Definition der Erwartungen an die Lieferanten und die Recherche von relevanten Umwelt- und Sozialstandards beflügeln die interne Wissensbildung und Bewusstseinsentwicklung. In der Folge werden strategische Lieferanten der Firma über die Erwartungen informiert sowie ein Fragebogen versandt.

Auch hier soll ein Prozess in Richtung Nachhaltigkeit in Gang gebracht werden. Herr Lechner gibt an, dass bei Nicht-Einhaltung des Verhaltenskodex weitere Maßnahmen, je nach Risiko über einen gewissen Zeithorizont, erfolgen können. Er möchte Lieferanten, die sich an den Kodex halten, enger an MOVEL binden. Eine solche Stärkung der Lieferantenbeziehung schützt auch vor Lieferausfällen und sichert die Produktqualität.

Herr Lechner bittet die Lieferanten, die ausgefüllten Fragebögen innerhalb eines Monats zu retournieren. Er erkennt, dass die Durchsetzung seiner Erwartungen an die Lieferanten ein herausforderndes Unterfangen für ein KMU darstellt. Er sucht das Gespräch mit anderen Unternehmen, die mit den gleichen Lieferanten zusammenarbeiten. Möglicherweise können so für die Zukunft kooperative Lieferantenaudits initiiert und Transportnetzwerke aufgebaut werden.

Messen & Berichten

Das Messen und Berichten der Fortschritte des Unternehmens am Weg zu einem verantwortungsvollen Lieferkettenmanagement ist ein entscheidender Teil des Prozesses.

Worum geht es?

Um den Fortschritt zu beziffern und mit Daten anderer Unternehmen zu vergleichen, wird dieser möglichst genau gemessen. Darauf folgt die Evaluierung der Ergebnisse. Sie analysieren, wie weit Sie bisher gekommen sind. Nutzen Sie auch hier sogenanntes „Impact thinking“: Erheben Sie nicht nur Ihre Leistungen, sondern auch deren Wirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Diese Überlegungen bilden die Grundlage für etwaige Adaptierungen Ihrer Aktivitäten.



Lassen Sie nun auch Ihre Stakeholder wissen, dass Sie auf ihre Ansprüche reagieren. Berichten Sie ausgewählte Ergebnisse, die auch den Vertraulichkeitsauflagen Ihrer Lieferanten entsprechen. Dies passiert über die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens, aber auch in Form von Nachhaltigkeitsberichten, und kann schrittweise erfolgen: erst den erhobenen Status Quo und die Zielsetzungen, dann die Maßnahmen und schließlich Ihre Fortschritte sowie die darauf aufbauende Vorgehensweise.

Wie kann ich das umsetzen?

Nach der Erhebung der relevanten Daten folgt der Vergleich der Ergebnisse mit den zuvor aufgestellten Zielen. Spätestens an diesem Punkt stellen sich die Fragen: Bewegen Sie sich in die richtige Richtung? Welche Auswirkungen hatte Ihre strategische Neuausrichtung? Haben Ihre Maßnahmen die gewünschte Wirkung erzielt?

Für die Kommunikation der Fortschritte und Wirkungen gibt es verschiedene Formate und Instrumente. Der international anerkannte Standard für Nachhaltigkeitsberichtserstattung wird von der Global Reporting Initiative (GRI) gestellt. Die aktuelle Version „GRI G4“ fordert die Berichterstattung relevanter Indikatoren entlang der Lieferkette. Im Idealfall kennen Sie die Berichtsanforderungen der für Ihr Unternehmen relevanten Indikatoren bereits vor der Datenerhebung.

Praxisbeispiel

Die erhobenen Daten sollen vorerst in einem internen Bericht dargelegt werden. Im nächsten Jahr wird MOVEL auch einen Nachhaltigkeitsbericht nach den GRI-Richtlinien veröffentlichen.

Das Nachhaltigkeitsteam sichtet die Daten und erkennt, dass die Arbeitssituation in den angefragten Produktionsstätten nicht immer zufriedenstellend ist. Es gibt aber auch Positives zu berichten: Ein großer Lieferant hat eine anonyme Beschwerde-Hotline für seine MitarbeiterInnen eingerichtet. Auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit des Holzes hat sich etwas getan. Zahlreiche Lieferanten legten Zertifikate vor, die belegen, dass ihr Holz aus verantwortungsvoller Forstwirtschaft stammt. Das Ziel, die Menge an Holzrohstoffen aus nachhaltigen Quellen um 5% zu steigern, ist allerdings noch nicht erreicht.

Reflexion & kontinuierliche Verbesserung

Sie sind nun auf dem Weg zu einem verantwortungsvollen Lieferkettenmanagement. Der Prozess kann manchmal überwältigend wirken, aber geben Sie nicht auf! Um sich kontinuierlich zu verbessern, gehen Sie weiterhin Schritt für Schritt vor. Denn die Arbeit lohnt sich: Sie vermindern die negativen Auswirkungen Ihrer Lieferkette und schaffen so ein positives Umfeld für Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft. Ihr Unternehmen profitiert, indem Risiken vermieden und Stakeholder-Ansprüche bedient werden.



Nachdem Sie die Ergebnisse erhoben, bewertet und berichtet haben, werden diese in die Planung der nächsten Schritte integriert – das Rad der kontinuierlichen Verbesserung beginnt sich zu drehen. Möglicherweise hat eine Ihrer Maßnahmen die gewünschte Wirkung erzielt – Sie können stolz auf sich sein! Andere Maßnahmen haben nicht vollständig gewirkt – fragen Sie sich, woran das liegen könnte. Bedenken Sie auch, dass sich die Auswirkungen Ihres Unternehmens bzw. die Risiken, denen es ausgesetzt ist, im Lauf der Zeit verändern können. Dies kann auf externe wie auch interne Veränderungen zurückzuführen sein.

Bleiben Sie daher am Ball! Reflektieren Sie Ihren Fortschritt und passen Sie Ihre Strategie sowie die darauf folgenden Schritte immer wieder an.

Praxisbeispiel

Herr Lechner reflektiert die Ergebnisse: Die nachhaltige Holzbeschaffung ist auf einem guten Weg. Eine Folgemaßnahme wird sein, weitere verantwortungsvolle Forstbetriebe zu gewinnen. Er fragt sich jedoch, welche Wirkung z.B. der bei einem großen Lieferanten eingerichtete Beschwerdemechanismus zeigt? Wird diese Möglichkeit in Anspruch genommen? Wie wird mit den Beschwerden umgegangen? Und welche Maßnahmen zur Behebung der Beschwerden werden gesetzt?

Herr Lechner holt das Nachhaltigkeitsteam zusammen, zuerst wird gefeiert. Sie haben viel geleistet, den Weg des verantwortungsvollen Wirtschaftens werden sie noch länger gehen. Der Blick auf das Erreichte dient als Motivation und Ermutigung bei den kommenden Aufgaben.

Auf der rechten Seite finden Sie weiterführende Informationen zum Thema verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement. Diese unterstützen Sie dabei, sich Detailwissen anzueignen und spezifische Fragen zu beantworten.

Weiterführende Informationen

respACT bietet eine Vielzahl an Informationen und Veranstaltungen zu nachhaltigem Wirtschaften. Hier gelangen Sie zum Thema verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement für KMU: www.respect.at/lieferkettenu

Der **KMU Kompass Nachhaltigkeit** ist eine Internetplattform der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) für Beschaffungs- und Einkaufsverantwortliche von Klein- und Mittelunternehmen: <http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/nachhaltige-beschaffung.html>

„Die **OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen in der Praxis. Ein Leitfaden zur betrieblichen Anwendung**“ bietet anschauliche Best Practice Beispiele: www.respect.at/oecdleitsaetze

Der **Österreichische Nationale Kontaktpunkt (NKP) der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen** im Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft fungiert als Dialogplattform zwischen Wirtschaft, Arbeitnehmerorganisationen und der Zivilgesellschaft: www.oecd-leitsaetze.at

Die Publikation „**OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Ausgabe 2011**“ stellt die Leitfähden in detaillierter Form vor: www.oecd.org/daf/inv/mne/48808708.pdf

Eine umfassende Broschüre des UN Global Compact zur Vertiefung ist „**Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung**“: www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/dokumente/tools/verantwortungindersupply

Selbsttest des UN Global Compact zum Thema Lieferkettenmanagement (auf Englisch): www.supply-chain-self-assessment.unglobalcompact.org

Übersicht des UN Global Compact zu **weiteren Tools**, wie z.B. „A Guide to Traceability“, einem Leitfaden zur Nachverfolgbarkeit des Lieferantenmanagements (auf Englisch): www.unglobalcompact.org/Issues/supply_chain/index.html

Der **respACT-Leitfaden „In 6 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“** richtet sich an Klein- und Mittelbetriebe: www.respect.at/site/angebote/kmuundepu/article/6503.html

Hintergrundinformationen der **Global Reporting Initiative (GRI)** zur **Arbeitsgruppe „Supply Chain Disclosure“** (auf Englisch): www.globalreporting.org/reporting/q4/q4-developments/q4-working-groups/Pages/Supply-Chain.aspx



