

Kurz-Dokumentation

Workshop 1: Erste Schritte – nachhaltiges Lieferkettenmanagement in mittelständischen Unternehmen



Hintergrund und Mitwirkende

Die Erwartungen und Ansprüche von Stakeholdern und der Öffentlichkeit an eine verantwortliche Gestaltung von Lieferketten und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards wachsen. Dies gilt unabhängig davon in welcher Position sich das jeweilige Unternehmen in der Wertschöpfungskette befindet – als Einkäufer, als Lieferant oder Vorproduzent, oder in einer sogenannten „Sandwich-Position“.

Im Rahmen des Workshops „Erste Schritte – nachhaltiges Lieferkettenmanagement in mittelständischen Unternehmen“ wurden Anforderungen an Unternehmen, Lösungsansätze sowie praktische Umsetzungsfragen diskutiert durch:

- **Prof. Dr. Nik Lin-Hi**, Professur für Wirtschaft und Ethik, Universität Vechta
- **Hildegard Fuchs**, Abteilungsleiterin Sortiment, GEPA – The Fair Trade Company
- **Achim Lohrie**, Direktor Unternehmensverantwortung, Tchibo GmbH

Der Workshop wurde moderiert durch Peter Kromminga, Geschäftsführender Vorstand, UPJ.

Anforderungen an Unternehmen

Viele Unternehmen messen der verantwortlichen Gestaltung von Lieferketten bisher noch nicht die angemessene Bedeutung bei. Prof. Dr. Nik Lin-Hi erläutert dies durch ein Wahrnehmungsproblem: „Arbeits- und Sozialstandards in Lieferketten haben bei vielen Unternehmen nicht die allerhöchste Priorität – ein Grund hierfür ist, dass im Massenmarkt bisher kaum eine Zahlungsbereitschaft für verantwortliche Arbeitsbedingungen besteht. Unternehmen sollten indes darauf vorbereitet sein, dass sich die Situation langfristig durchaus ändern kann.“

Die fehlende Bereitschaft der Verbraucher einen Preisaufschlag zu zahlen bedeute zudem nicht, dass sie grundsätzlich kein Interesse an nachhaltigen Lieferketten hätten. Vielmehr werde die Einhaltung von grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards sowie von Menschenrechten durch Unternehmen von Endverbrauchern heute quasi als selbstverständlich vorausgesetzt. Entsprechend sollten verantwortliche Arbeits- und Sozialstandards bei Lieferanten demnach immer Grundvoraussetzung für den Einkauf sein, so die Referierenden des Workshops. Hier sei ein Umdenken in Unternehmen gefordert.

Die Referierenden wiesen zudem auf die Bedeutung des Themas für die eigenen Beschäftigten hin. „Niemand will in einem Unternehmen arbeiten, dem die Einhaltung von Menschenrechten und internationalen Arbeitsstandards gleichgültig ist“, so Achim Lohrie. Im Hinblick auf den demografischen Wandel und die Gewinnung von Fachkräften spiele die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien sowie der „gute Ruf“ eines Unternehmens eine nicht zu unterschätzende Rolle.



Verantwortliche Arbeitsbedingungen sind sowohl für Lieferanten als auch für einkaufende Unternehmen ein Produktivitätsfaktor im HR-Bereich - sie wirken sich positiv auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern aus. Menschen arbeiten üblicherweise lieber für ein Unternehmen, das sich verantwortlich verhält und es ist bekannt, dass Mitarbeitermotivation zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt.

Prof. Dr. Nick Lin-Hi

Professur für Wirtschaft und Ethik, Universität Vechta

Herausforderungen in der Umsetzung

Erste Voraussetzung für eine verantwortliche Gestaltung der Lieferkette ist zunächst, sich Kenntnis über die Akteure und Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette zu verschaffen. Je nach Umfang der eigenen Produktpalette stellt dies aufgrund der begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen für viele mittelständische Betriebe bereits eine Herausforderung dar.

Im zweiten Schritt stehe der Auf- und Ausbau von langfristigen, vertrauensvollen Lieferantenbeziehungen im Mittelpunkt, erläuterte Hildegard Fuchs.

Dabei baue die GEPA auf das Prinzip des partnerschaftlichen Handelns, wodurch sich wiederum neue Herausforderungen ergeben: Will man faire Arbeitsbedingungen schaffen, müssen die lokalen Löhne unabhängig vom Weltmarktpreis für Rohstoffe bzw. verarbeitete Ressourcen gezahlt werden. Das heißt: Höhere Weltmarktpreise werden an die Zulieferer weitergegeben. Oder bei äußerer Gewalt wie z.B. Naturkatastrophen werden den Lieferanten bei der Nichteinhaltung von Lieferterminen keine Vertragsstrafen abverlangt. Die zusätzlichen Kosten müssen entweder auf den Preis umgelegt werden, oder aber sie verbleiben beim Unternehmen. Das heißt: Bei einem fairen Welthandel müssen Unternehmen auch mit Lieferengpässen z.B. bei besonderer Bio- oder Fairtrade-Qualität rechnen.



Unsere Lieferkette ist vom Ursprung bis zur Fertigware transparent. Das ermöglicht uns vertrauensvoll mit unseren Partnern zusammen zu arbeiten und Einfluss zu nehmen. Wir sind zuverlässig in unserer Abnahme und bekommen dafür die Qualität, die wir uns wünschen.

Hildegard Fuchs

Abteilungsleiterin Sortiment, GEPA – The Fair Trade Company

In der Workshop-Diskussion wurden zudem zwei weitere Herausforderungen thematisiert, bei denen insbesondere die Politik gefordert sei, Lösungen herbeizuführen. Zum einen bestehe die Notwendigkeit sich auf internationaler Ebene stärker für Standards einzusetzen, die auch durchgesetzt werden, um ein so genanntes „Level Playing Field“ zu schaffen. Zum anderen müsse die öffentliche Hand mehr als bisher als Vorreiter auftreten und in der Beschaffung stärker ökologische und soziale Kriterien berücksichtigen.

Lösungsansätze in der betrieblichen Praxis

Insbesondere im Hinblick auf die begrenzten Ressourcen mittelständischer Unternehmen wurde als ein möglicher Lösungsansatz diskutiert, die Komplexität der eigenen Lieferketten und die Anzahl der Lieferanten zu reduzieren. Dies wiederum erleichtere auch eine partnerschaftliche langfristige Zusammenarbeit, Lieferantentwicklung und -qualifizierung.

Inwiefern Siegel helfen können, Verbrauchern den Mehrwert verantwortlicher Lieferketten zu verdeutlichen, wurde hingegen unterschiedlich eingeschätzt. „Als der Pionier des Fairen Handels haben wir ein Zeichen gesetzt und Nachahmer gefunden. Das grundlegende Prinzip ist Partnerschaft. Dadurch haben wir am Markt Glaubwürdigkeit erlangt. Zusätzlich lassen wir uns extern zertifizieren. Aber das allein reicht nicht aus. Denn es gilt immer einen Schritt voran zu gehen und unsere Prozesse ständig zu verbessern. Das möchten wir durch das Zusatzzeichen „Fair plus“ ausdrücken“, erklärt Hildegard Fuchs.

Achim Lohrie sieht den Nutzen von Siegeln für die Kommunikation mit den Verbrauchern aufgrund der für Verbraucher kaum überschaubaren Vielfalt von Siegeln hingegen als eher begrenzt, betont aber ihre Bedeutung, um das Thema intern und vor Ort voranzubringen.



Nachhaltigkeitssiegel helfen uns im Marketing und der externen Kommunikation eher wenig. Wichtig sind aber ihre Standards und die Experten, die hinter den Standardorganisationen stehen. Standards geben einen Rahmen, Orientierung und Wissen, um Veränderungsprozesse einleiten und steuern zu können. Die Experten können bei der Qualifizierung von Lieferanten unterstützen. Immer braucht es Partner vor Ort, die die Umsetzung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements begleiten.

Achim Lohrie

Direktor Unternehmensverantwortung, Tchibo GmbH

Weiterführende Informationen



Präsentationen und Fotos des Workshops

Die Präsentationen der Mitwirkenden sowie weitere Fotos stehen online zur Verfügung.

[Download](#)

Über die Praxistage „Lieferketten verantwortlich gestalten – Über Nachhaltigkeit berichten“

Die Anforderungen an Unternehmen aller Größen an ein gesellschaftlich verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement sowie eine transparente Berichterstattung über ökologische und soziale Aspekte steigen – sowohl von Geschäftspartnern und Verbrauchern als auch von der öffentlichen Hand und der Gesetzgebung. Angesichts dieser Entwicklungen führen UPJ und econsense gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in mehreren Bundesländern regionale Praxistage durch. Die Praxistage vor Ort werden zudem ergänzt durch eine Serie von Webinaren, eine Projektinternetseite und eine praxisorientierte Handreichung.

www.csr-praxistage.de