



PRAXISTAGE FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN

Lieferketten verantwortlich gestalten
Über Nachhaltigkeit berichten

UPJ
unternehmen. verbinden. gestalten

econsense
Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

HANDREICHUNG

Erkenntnisse der Praxistage



VORWORT

Staatssekretärin Yasmin Fahimi, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Transparentes und nachhaltiges Lieferkettenmanagement wird immer mehr zu einem Schlüsselthema für international agierende Unternehmen. Zunehmend werden Einkäufer durch Kunden, Investoren oder auch durch die eigenen Beschäftigten angehalten, ihr Lieferkettenmanagement sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu gestalten und über ihr Nachhaltigkeitsmanagement zu berichten. Einkäufer wiederum geben diese Anforderungen an ihre Zulieferer weiter und fordern ihrerseits Nachweise, dass soziale und ökologische Standards erfüllt werden. Nachhaltiges Wirtschaften wird damit immer mehr zur Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg: Es schafft Vertrauen bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, es bindet Kunden, Investoren und Geschäftspartner und steigert die Reputation des Unternehmens.

Auch die Anforderungen seitens der Politik sind gewachsen – national wie international. In diesem Jahr ist etwa die CSR-Berichtspflicht in Kraft getreten. Damit hat die Bundesregierung die EU-Richtlinie zur Offenlegung nicht-finanzieller Informationen aus dem Jahr 2014 umgesetzt. Die CSR-Berichtspflicht gilt für bestimmte große, am Kapitalmarkt tätige Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, aber indirekt sind davon auch mittelständische Unternehmen betroffen, die sich einem wachsenden Informationsbedarf seitens ihrer Auftraggeber und Geschäftspartner gegenübersehen.

Auch der Nationale Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte, den die Bundesregierung im Dezember 2016 beschlossen hat, enthält klare Erwartungen an die Ausübung der unternehmerischen Sorgfaltspflicht, damit Menschenrechte in den Liefer- und Wertschöpfungsketten eingehalten werden. Die Bundesregierung hat sich im Rahmen der deutschen G7-Präsidentschaft 2015 für eine ambitionierte Umsetzung Nationaler Aktionspläne ausgesprochen und das Thema auch während der deutschen G20-Präsidentschaft 2017 auf die Agenda gehoben.

Die Praxistage *Lieferketten verantwortlich gestalten – Über Nachhaltigkeit berichten* setzen an den konkreten Fragen und Unterstützungsbedarfen der Unternehmen an. Sie sollen insbesondere mittelständische Unternehmen ermutigen, in einen offenen Dialog über die Herausforderungen zu treten, die ihnen auf verschiedenen Ebenen der Lieferkette und bei der Berichterstattung begegnen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales fördert die Praxistage seit 2015 und hat mit den Netzwerken *UPJ* und *econsense* zwei kompetente Partner an seiner Seite. Ich konnte mich bei mehreren Praxistagen persönlich davon überzeugen, wie gut das Angebot von Unternehmen angenommen wird. Deshalb freue ich mich, wenn sie auch im nächsten Jahr erfolgreich weitergeführt werden.



VORWORT

UPJ und econsense

Die Schwerpunkte einer verantwortlichen Unternehmensführung und des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements haben sich in den letzten Jahrzehnten dynamisch weiterentwickelt. Der Fokus lag zunächst stark auf standortbezogenen Aktivitäten – wie etwa dem betrieblichen Umweltmanagement oder dem gesellschaftlichen Engagement im direkten Unternehmensumfeld. Vor dem Hintergrund der Globalisierung rücken für eine wachsende Zahl an Unternehmen zunehmend Anforderungen in den Blick, die weit über das Werkstor hinausgehen.

Dabei ist für Unternehmen vor allem die transparente und verantwortliche Gestaltung ihrer Lieferkette von Bedeutung. Im täglichen Austausch mit den Mitgliedsunternehmen von UPJ und econsense wird das deutlich: Auch wenn sich viele Unternehmen bereits intensiv mit nachhaltigem Lieferkettenmanagement beschäftigen, profitieren sie von einem branchenübergreifenden Austausch auf Augenhöhe – vor allem wenn es um die praktischen Fragen der Umsetzung von internationalen Standards geht. Für UPJ und econsense sind daher die *Praxistage für mittelständische Unternehmen Lieferketten verantwortlich gestalten – Über Nachhaltigkeit berichten* ein zentrales Projekt, denn sie fördern genau diesen Austausch von Unternehmensvertretern und Experten – vor Ort in den Regionen und mit konkretem Praxisbezug.

In einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales haben UPJ und econsense in den letzten zwei Jahren bundesweit insgesamt neun Praxistage in unterschiedlichen Regionen durchgeführt. In Impulsvorträgen und vertiefenden Workshops tauschten sich Vertreter kleinerer Betriebe mit Vertretern multinationaler Unternehmen in offenen Dialogen zu konkreten Herausforderungen in der betrieblichen Praxis aus, und stärkten die fachliche Vernetzung auf unternehmerischer Ebene.

Wir sind davon überzeugt, dass die Praxistage in vielen Regionen den Startschuss für eine verstärkte Zusammenarbeit gegeben haben und freuen uns darauf, den Dialog auch in weiteren Regionen fortzusetzen.

Peter Kromminga

Geschäftsführender Vorstand UPJ

Dr. Thomas Koenen

Geschäftsführer und Mitglied des Vorstandes econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft



HINTERGRUND

Ziel dieser Handreichung ist es, die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse aus den *Praxistagen für mittelständische Unternehmen Lieferketten verantwortlich gestalten – Über Nachhaltigkeit berichten* kurz und übersichtlich zusammenzufassen. Die Praxistage wurden bereits in acht Städten durchgeführt.



Für die Praxistage haben u.a. Unternehmen wie BASF, BMW, Robert Bosch, thyssenkrupp und Volkswagen als Gastgeber ihre Werkstore geöffnet. Eine Vielzahl Referenten aus mittelständischen und großen Unternehmen sowie Experten aus Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft traten in einen offenen Dialog mit den Teilnehmern zu Erfahrungswerten und Empfehlungen bei der verantwortlichen Gestaltung von Lieferketten sowie der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Insgesamt konnten sich mehr als 800 Teilnehmer mit über 100 Experten direkt vor Ort austauschen.

Die Durchführung der Praxistage wurde durch regionale Veranstaltungspartner unterstützt: Landesministerien, Verbände, Industrie- und Handelskammern und regionale CSR-Initiativen wiesen Unternehmen und Partner aus ihren Netzwerken auf die Veranstaltung hin, brachten sich als Experten in die Diskussion ein und verbreiteten die Ergebnisse der Praxistage.

GUT ZU WISSEN

Vier vertiefende Webinare ergänzten das Veranstaltungsangebot der regionalen Praxistage für die Teilnehmer. Im Mittelpunkt standen jeweils aktuelle regulatorische und fachliche Entwicklungen im Bereich nachhaltiges Wirtschaften und gute Unternehmenspraxis.

- CSR- und Nachhaltigkeitsberichterstattung > [Link](#)
- Rohstoffe und Konfliktminerale > [Link](#)
- Wirtschaft und Menschenrechte > [Link](#)
- Standards für nachhaltige Lieferketten > [Link](#)

Am Standort Berlin fanden die Praxistage gleich zwei Mal statt. 2016 wurden neben Unternehmensvertretern auch gezielt Multiplikatoren (z. B. Ministerien, Verbände, Kammern und Initiativen) angesprochen, um sich in einem eigenen Workshop über Unterstützungsinstrumente für mittelständische Unternehmen und Brancheninitiativen auszutauschen. Der zweite Berliner Praxistag bildete Anfang 2017 den Auftakt zur Verleihung des CSR-Preises der Bundesregierung. Neben den für den CSR-Preis nominierten Unternehmen nutzten über 100 weitere Vertreter von Betrieben aus ganz Deutschland die Veranstaltung für den Austausch.



ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE DER PRAXISTAGE

1 Verantwortliches Lieferkettenmanagement

Die Workshops zu nachhaltigem Lieferkettenmanagement konzentrierten sich auf drei Themenbereiche: Erste Schritte zum Aufsetzen eines verantwortungsvoll gestalteten Lieferkettenmanagements, internationale Arbeits- und Sozialstandards sowie die Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen durch den Einkauf.

nicht nur im Hinblick auf finanzielle Kennzahlen, sondern auch auf die Offenlegung nicht-finanzieller Angaben zur eigenen Lieferkette – von der Rohstoffgewinnung bis zum Vertrieb.

Die Durchsetzung von internationalen Regelungen und nationalen Rechtsvorschriften vor Ort ist für viele Unternehmen mit global verzweigtem Lieferantennetzwerk herausfordernd, da der Überblick leicht verloren gehen kann. Oft führen unzureichende staatliche Kontrollen und schwache politische Strukturen vor Ort zu Missständen bei Arbeitsbedingungen und nicht die fehlenden Normen an sich.

AUSWAHL AN STANDARDS & GESETZE

- Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP)
- UK Modern Slavery Act 2015
- Dodd Frank Act
- EU-Verordnung zu Konfliktmineralien
- ISO 20400 Sustainable procurement – Guidance
- SA8000 Standard
- OHSAS 18001

› [Link: Standards & Gesetze](#)

■ Welche Anforderungen bestehen aktuell?

Auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene gibt es zunehmend zur Gestaltung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements nationale und europäische Regulierungen, die Unternehmen unmittelbar oder mittelbar betreffen. Internationale Standards hingegen setzen zumeist auf die Freiwilligkeit der Unternehmen für eine verantwortliche Gestaltung von Lieferketten.

Interne und externe Stakeholder (Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Investoren, Gewerkschaften, Medien, staatliche oder zivilgesellschaftliche Akteure) verlangen zunehmend Transparenz

■ Zu teuer, zu aufwendig, kein wirtschaftlicher Nutzen? Nachhaltige Lieferketten sind umsetzbar und lohnen sich

Ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement gelingt nicht nebenbei, sondern kostet Zeit und Geld. Dies schreckt mittelständische Betriebe mitunter erst einmal ab, denn die verfügbaren Ressourcen sind oft knapp, spezifisches Wissen nicht vorhanden und der Kostendruck im Wettbewerb hoch.

Die Erfahrung zeigt aber, dass es auch als mittelständisches Unternehmen möglich ist, erste Schritte zu gehen und wirtschaftlich davon zu profitieren. Die verantwortliche Gestaltung von Lieferketten ist Teil eines aktiven Risikomanagements, trägt dazu bei die Qualität der eigenen Produkte zu steigern und verbessert zudem die Wettbewerbsfähigkeit.

Es empfiehlt sich, proaktiv an das Thema heranzugehen und sich so als fortschrittliches Unternehmen am Markt zu positionieren. Ein Abwarten könnte das Abspringen von Kunden und Auftragsverluste bedeuten, weil mittelfristig Anforderungen nicht erfüllt werden können.



Es muss ein Paradigmenwechsel stattfinden: Weg vom billigsten Preis hin zur ganzheitlichen Betrachtung. Langfristige und vertrauensvolle Lieferantenbeziehungen helfen Transparenz zu schaffen und die Situation entlang der Lieferkette zu verbessern. Es geht hier unter anderem um Zuhören, gegenseitiges Lernen und den Austausch von Erwartungen und Erfahrungen. Zudem denke ich, dass Unternehmen eine Vorreiterrolle haben sollten. Hätten wir z. B. darauf gewartet, dass unsere Kunden Fair-Trade-Produkte fordern, so hätten wir heute noch keine in unserem Sortiment.

Dirk Baykal

Projektmanager / CSR-Koordinator,
CWS-boco Supply Chain Management GmbH



Natürlich kann unser Engagement für eine nachhaltige Lieferkette nicht 1:1 in finanziellen Nutzen übersetzt werden. Aber wir konnten damit in den vergangenen Jahren potentielle Risiken früh erkennen und eindämmen. Das motiviert uns, unser Engagement fortzusetzen und auszuweiten.

Nico Irrgang

Project Coordinator CSR / Corporate Communications,
KRONES AG



Eine verantwortungsvolle und transparente Gestaltung der eigenen Lieferketten ist auch für mittelständische Unternehmen machbar. Für unser Unternehmen Dibella mit seinen rund 30 Beschäftigten ergibt sich daraus ein messbarer finanzieller Vorteil gegenüber unseren Wettbewerbern, denn die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten nimmt bei unseren privaten Geschäftskunden langsam aber stetig zu.

Ralf Hellmann

Geschäftsführer, Dibella GmbH



Gesellschaftlich verantwortliche Lieferketten und Nachhaltigkeit sind die Zukunft. Jedes noch so kleine Unternehmen kann etwas tun. Wir haben weite Teile unseres Sortiments auf biologische, fair gehandelte oder regionale Produkte umgestellt. Das gelingt nicht zum Nulltarif – kommt aber am Markt an, wird von unseren Kunden honoriert und zahlt sich für unseren Betrieb aus.

Detlef Knaack

Prokurist, fairgourmet GmbH



Die Bosch-Gruppe ist nicht nur eines der weltweit größten Zulieferunternehmen der Automobilindustrie, sondern verfügt zugleich auch selbst über tausende Zulieferer- und Sub-Zuliefererbeziehungen. Das Management ökologischer und sozialer Aspekte in diesem Lieferantennetzwerk ist komplex, aber wirtschaftlich lohnend. Wir erkennen eine eindeutige Korrelation zwischen einer gesellschaftlich verantwortlichen und nachhaltigen Wirtschaftsweise bei unseren Lieferanten und der Qualität ihrer Produkte.

Bernhard Schwager

Leiter Geschäftsstelle Nachhaltigkeit, Robert Bosch GmbH

Ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung ist essentiell für das Aufsetzen und die erfolgreiche Umsetzung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements.

Konkrete und realistische Ziele mit überprüfbaren Kennzahlen fungieren als Meilensteine auf dem Weg.

Bereits existierende kostenfreie Leitfäden und Unterstützungsinstrumente von Nachhaltigkeits-Netzwerken und wissenschaftlichen Institutionen können Orientierung bieten und den Einstieg erleichtern. Standards, die auf den Erfahrungen der Unternehmen basieren, geben Hinweise auf relevante Parameter.

■ **Wo und wie anfangen?**

Schrittweise vorgehen und Komplexität reduzieren

Unternehmen sehen beim Einstieg in ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement oft zunächst die Hürden. Das Thema ist komplex, da eine Vielzahl an Faktoren sowie ein breites Anforderungsspektrum der Stakeholder zu beachten sind.

Ein schrittweises Vorgehen hat sich daher gerade für mittelständische Unternehmen als praktikabel erwiesen: Zunächst mit einzelnen Prozessen und definierten Unternehmensbereichen starten und sukzessive ausweiten. Ein risikobasierter Ansatz ist hier hilfreich.

Ansatzpunkte können sein:

- Fokus auf größte Zulieferer
- Fokus auf Produkte/Rohstoffe mit größtem Einkaufsvolumen
- Fokus auf Produkte mit hohem sozialem oder ökologischem Risiko
- Fokus auf Zulieferer aus Ländern mit hohen sozialen oder ökologischen Risiken



Nachhaltigkeit nimmt im Lieferantenmanagement von thyssenkrupp eine wichtige Rolle ein. Wir legen bei unseren Vergabeentscheidungen höchsten Wert auf gesellschaftliche sowie ökologische Aspekte und haben intern definierte Prozesse und Verantwortlichkeiten geschaffen. Aus unserer Erfahrung unterscheiden sich die Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Verankerung von Nachhaltigkeit im Einkauf in vielen Bereichen für große Konzerne und mittelständische Betriebe häufig kaum. Von entscheidender Bedeutung ist es, gegenüber Lieferanten seine Erwartungen klar zu kommunizieren, sich erreichbare und überprüfbare Ziele zu setzen sowie sich zunächst auf die wesentlichen Risiken zu fokussieren.

Daniel Schleifer

Senior Manager Sustainability, Environment & Energy Management, thyssenkrupp AG



Ohne Frage, die verantwortliche Gestaltung von Lieferketten ist zeit- und geldintensiv und bindet zusätzliche Ressourcen im Unternehmen. Wie in anderen Unternehmensbereichen wie z. B. IT, Personal oder Vertrieb, ist das aber eine notwendige Investition, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Standards wie z. B. der Fair Wear Foundation sind, wenn sie zum Unternehmen passen, zudem ein geeignetes Instrument zur Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie.

Hans-Peter Beck

Geschäftsführer, GREIFF Mode GmbH & Co. KG



Nachhaltiges Lieferkettenmanagement wird eines der dominierenden CSR-Themen der nächsten zehn Jahre sein und immer mehr an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig kann aber der Versuch, alles auf einmal anzugehen, leicht zu einer Überforderung führen. Deshalb sollte man gerade als mittelständisches Unternehmen pragmatisch und Schritt für Schritt vorgehen, und mit einer Sache, an einer Stellschraube beginnen.

Prof. Dr. Matthias Fifka

Vorstand des Instituts für Wirtschaftswissenschaft und Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmensethik, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

**■ Wozu eine Risikobewertung durchführen?
Verlässliche Daten und Informationen bekommen**

Für international tätige Unternehmen mit einem verzweigten Lieferantennetzwerk ist es mitunter schwierig verlässliche Informationen zur Situation vor Ort zu erhalten. Werden internationale Normen und Standards bei der Gewinnung von Rohstoffen eingehalten? Wie ist die politische Situation vor Ort? Welche Risiken könnten potentiell auf mich zukommen? Daten von Lieferanten sind nicht immer glaubwürdig und erschweren damit zunehmend die Risikobewertung.

Gleichzeitig ist der Zugang zu kommerziellen Datenbanken für die Risikobewertung von Lieferanten oft sehr teuer. Es haben sich aber inzwischen auch kostenfreie Varianten auf dem Markt etabliert, die für eine erste Risikoabschätzung verwendet werden können, z. B.:

- CSR Risk Check [↪ http://www.mvorisicochecker.nl/en](http://www.mvorisicochecker.nl/en)
- Responsible Sourcing Tool [↪ http://responsiblesourcingtool.org/](http://responsiblesourcingtool.org/)
- Corruption Perceptions Index
[↪ https://www.transparency.de/Corruption-Perceptions-Index.2164.0.html](https://www.transparency.de/Corruption-Perceptions-Index.2164.0.html)

**■ Wie kann der Einkauf gestärkt werden?
Denksilos abbauen**

Der Einkauf ist der zentrale Hebel, um Lieferketten verantwortlich zu gestalten. Es gilt, Mitarbeiter hinsichtlich eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements zu sensibilisieren und zu motivieren.

Dabei gibt es jedoch verschiedene Herausforderungen:

- Wissen zu CSR-Themen und nachhaltigem Lieferkettenmanagement ist bei Mitarbeitern im Einkauf oft nur oberflächlich vorhanden.
- Bestehende Instrumente, Bewertungsverfahren und Datenerfassungssysteme im Einkauf umfassen in der Regel nicht den Bereich CSR / Nachhaltigkeit, sondern sind zumeist ausschließlich auf die Kriterien Preis, Qualität und Verfügbarkeit ausgerichtet.

- Variable Vergütungsmodelle für Mitarbeiter im Einkauf berücksichtigen häufig ausschließlich die finanzielle Effizienz, nicht aber nachhaltige Einkaufskriterien.
- Mitarbeiter im Einkauf nehmen die Berücksichtigung und Prüfung von nachhaltigen Einkaufskriterien zunächst als Mehrarbeit wahr.

Diesen Herausforderungen kann man begegnen, indem man die Mitarbeiter im Einkauf für nachhaltige Bewertungsfaktoren sensibilisiert, z. B. durch Schulungen. Die Mitarbeiter werden dadurch im eigenen Unternehmen und darüber hinaus als Multiplikatoren die nachhaltigkeitsrelevanten Anforderungen weitergegeben.

Darüber hinaus ist das Einbeziehen von nachhaltigen Einkaufskriterien als Teil der variablen Vergütung bei Mitarbeitern in finanziellen Anreizsystemen, Incentives oder Bonussystemen hilfreich für die Implementierung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette.

Es ist nicht zwingend notwendig, komplett neue Instrumente und Systeme für eine Risikobewertung im nachhaltigen Lieferkettenmanagement zu entwickeln. Vorteilhaft ist es, bestehende Bewertungstools z. B. im Bereich Qualität zu erweitern. Das gilt auch für den Fall von vor Ort-Überprüfungen bei Lieferanten.

Grundsätzlich ist ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zudem nicht alleinige Aufgabe der Einkaufsabteilung. Vielmehr ist es eine Querschnittsaufgabe, an der mehrere Akteure und Abteilungen im Unternehmen mitwirken. Das erfordert es, Denk- und Arbeitssilos aufzubrechen und bereichsübergreifend z. B. in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe zusammen zu kommen, um am Thema zu arbeiten. Diese Arbeitsgruppe, bspw. bestehend aus Vertretern der Abteilungen Einkauf, Qualitätsmanagement, Recht, Kommunikation und Vertrieb sollte unter Leitung einer vom Top-Management beauftragten Person regelmäßig einberufen werden.



Bei Deutsche Post DHL Group, dem weltweit führenden Post- und Logistikkonzern, hat Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert. Aufgrund der Verankerung innerhalb der Unternehmensstrategie „Strategie 2020.Focus.Connect.Grow“ ist unternehmerische Verantwortung ein zentrales Leitbild in allen vier Divisionen und auch in Zentralbereichen, wie dem Procurement. In der Umsetzung arbeitet der Einkauf daher sehr eng mit anderen internen Bereichen zusammen. In unserem Supplier Code of Conduct sind zum Beispiel unsere Anforderungen an Lieferanten definiert, die wir kontinuierlich weiterentwickeln und die Bestandteil unserer Verträge sind. Als Herausforderungen sehen wir die kulturellen Unterschiede sowie den unterschiedlichen Reifegrad des Themas Nachhaltigkeit in den verschiedenen Regionen und Ländern in denen wir tätig sind.

Julia Zeisner-Mahal

Corporate Sourcing Manager for Temporary Labor and HR Services, Deutsche Post DHL Group



Die Einhaltung internationaler Sozial- und Umweltstandards gehört bei SMA Solar Technology zum Selbstverständnis. Wir führten bereits 2010 einen Code of Conduct auf Grundlage der Konventionen der ILO bei unseren Lieferanten ein. Dieser ist ein Bestandteil der Lieferantenauskünfte. Einkäufer und interne Auditoren sollten hier kontinuierlich sensibilisiert und geschult werden.

Matthias Schäpers

Corporate Sustainability Manager, SMA Solar Technology AG



Es ist natürlich so: Preis, Qualität und Zeit spielen bei den Einkaufskriterien immer eine Rolle. Wir haben aber unser System um eine Nachhaltigkeitsampel ergänzt, die in unsere Lieferantenbewertung mit einbezogen wird. Wir betrachten die Implementierung einer nachhaltigen Beschaffung als Teil unseres integrierten Risikomanagements.

Michael Congdon

Referent Nachhaltigkeitsmanagement, ENTEGA AG

■ Wie kann ich meine Lieferanten einbinden? Fordern und fördern

Für Unternehmen mit einem internationalen Lieferantennetzwerk ist es ohne die Mitwirkung der Lieferanten vor Ort schwer möglich, die individuelle Situation in den Produktionsstätten zu erfassen, zu überprüfen und falls erforderlich zu verbessern. Sie sind daher auf die Unterstützung ihrer Lieferanten angewiesen, was jedoch erst einmal für diese Mehrarbeit bedeutet.

Die Einführung eines Auditierungssystems für alle Lieferanten, wie es bei großen Unternehmen z.T. üblich ist, ist für die meisten mittelständischen Unternehmen in der Regel praktisch nicht umsetzbar.

Wichtig ist es, Lieferanten nicht zu überfordern. Statt eine Liste mit Vorgaben zu „diktieren“, ist es erfolgsversprechender, den Dialog mit den Lieferanten zu suchen, um sie für ein nachhaltiges Wirtschaften zu sensibilisieren. Dabei sollte den Lieferanten deutlich gemacht werden, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema nicht nur mit Aufwand und Nachteilen für sie verbunden ist, sondern im Sinne des „First-Movers“ ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit stärkt.

Ergänzende Schulungen und Trainings von Lieferanten bauen entsprechende Kompetenzen auf. Auch das Einführen von finanziellen Anreizsystemen kann hilfreich sein.



Die Transparenz und Durchsetzung von höchsten Standards im asiatischen Beschaffungsmarkt ist in unserem Managementansatz tief verankert. Bei den von uns beauftragten Produktionsstätten, die weitgehend von der Fair Wear Foundation auditiert wurden und nach hohen ökologischen Standards für uns produzieren, haben wir schon viel erreicht. Um auch bei den Zulieferern für umweltfreundliche Arbeitsprozesse und gute Arbeitsbedingungen zu sorgen, haben wir seit 2015 ein eigenes Empowerment-Programm zur Sensibilisierung, Schulung und Unterstützung unserer Partner vor Ort implementiert. Wir sehen sowohl unsere Lieferanten als auch unsere Produzenten als Partner.

Dr. Antje von Dewitz

Geschäftsführerin, VAUDE Sport GmbH & Co. KG



Transparenz in der Lieferkette muss auf Augenhöhe in einem Dialog gemeinsam mit den Lieferanten entstehen. Dies kostet selbstverständlich Zeit und Geld, doch die Auseinandersetzung mit Lieferanten bietet auch viele Chancen. So können Unternehmen durch besondere Kooperationen und innovative Produkte als „First-Movers“ Wettbewerbsvorteile erschließen. Bei zunehmend globalen Lieferketten, kann es zu interkulturellen Herausforderungen kommen, die es zu berücksichtigen gilt.

Prof. Dr. Christopher Stehr

Professor of International Management,
German Graduate School of Management & Law (GGS)



Wir als internationales Rohstoffunternehmen, die wir am Anfang der Lieferkette stehen, müssen belegen und beweisen, dass unser Abbau sauber ist. Die Kundeninteressen werden dahingehend immer stärker. Branchenlösungen und gemeinsame Audits sind ein Schritt in die richtige Richtung, reichen alleine aber nicht aus, denn wir haben Kunden aus den verschiedensten Branchen. Ein Weg zu mehr Transparenz sind deshalb auch enge Partnerschaften und langfristige Kooperation.

Britta Sadoun

Senior Referentin Nachhaltigkeitsmanagement, Governance, Risk, Compliance, Corporate Secretary, K+S Aktiengesellschaft



Als Teil der CR-Strategie 2020 verfolgen wir das Ziel, alle Lieferanten, die für die Otto Group produzieren und deren Fabriken in Risiko-Ländern liegen, in unser Sozialprogramm zu integrieren. Als integriert gilt ein Lieferant, wenn er für alle aktiven Fabriken zum Zeitpunkt der Produktion ein gültiges und anerkanntes Assessment, Zertifikat oder Audit vorweisen kann. Parallel wollen wir Lieferanten und Fabriken zudem mit Schulungen und Trainings so weit qualifizieren, dass sie nicht nur über anerkannte Zertifizierungen verfügen, sondern dauerhaft, systematische und in Eigenregie bessere Arbeitsbedingungen sicherstellen.

Lena Peleikis

Senior Project Manager Sustainable Supply Chain Management, Otto Group



KAISER+KRAFT versteht Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil seines Geschäftsmodells und als einen zentralen Wettbewerbsfaktor. Wir haben unser Nachhaltigkeitsmanagement daher schon immer als "Build-in" und nicht als "Add-on" im Unternehmen verankert. Auch im Lieferkettenmanagement sehen wir das Nachhaltigkeitsmanagement neben der Risikobetrachtung und -minimierung als große Chance, Wettbewerbsvorteile zu gestalten. Hierzu haben wir zusammen mit einem Dienstleister einen fest definierten Prozess implementiert, der unsere Lieferanten zertifiziert und die notwendige Transparenz und Messbarkeit im Lieferkettenmanagement herstellt. Über Anreizsysteme und Benchmarking wollen wir uns gemeinsam mit unseren Lieferanten kontinuierlich in Sachen Nachhaltigkeit weiterentwickeln, um auch in Zukunft weiterhin Vorbild in unserer Branche zu sein.

Carsten Gries

Leiter Produktmanagement und Zentraleinkauf, KAISER+KRAFT

Von seinen Lieferanten sollten Unternehmen dabei nur das verlangen, was sie selbst in ihrer Vorbildfunktion auch leisten können und nur die Informationen abfragen, die tatsächlich benötigt und verarbeitet werden können.

Eine verantwortungsvoll gestaltete Lieferkette, die Transparenz bietet und Nachhaltigkeitskriterien erfüllt, trägt zum Aufbau partnerschaftlicher Beziehungen zwischen Unternehmen und Lieferanten bei, von denen beide Seiten langfristig profitieren.

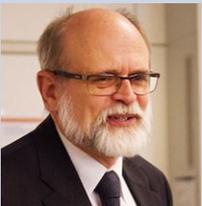
Es sind jedoch oft Länder- oder kulturspezifische Unterschiede zu berücksichtigen, besonders wenn es darum geht, Maßnahmen zur Umsetzung von Transparenz in der Lieferkette zu identifizieren und zu kommunizieren.



Transparenz ist wichtig und ein unabdingbares Mittel für die nachhaltige Gestaltung der eigenen Lieferkette, aber man darf gleichzeitig sein Lieferantennetz damit nicht überfordern. Es ist sinnvoll und fair lediglich Informationen von seinen Lieferanten anzufordern, die man auch systemisch verarbeiten und sie entweder für interne Risikoprüfungen oder zur Berichterstattung gegenüber Kunden oder Investoren verwenden kann.

Jochen Berner

Fachlicher Leiter Group Sustainability,
OSRAM Licht AG



Die Beschaffung von Informationen über soziale und ökologische Risiken in der Lieferkette ist wichtig und sinnvoll, aber nur zu dem Grad, zu dem das Unternehmen auch einen entsprechenden Follow-Up-Prozess sicherstellen kann. Manchmal ist weniger eben mehr, d.h. wenige kurz gefasste Fragen, die dann aber im Bedarfsfall auch zu klaren Konsequenzen führen.

Axel Zerinius

Director Corporate Sector Purchasing and Logistic,
Robert Bosch GmbH



Als familiengeführtes mittelständisches Unternehmen denken wir langfristig anstatt in Quartalen. Profitabilität, Ökologie und soziales Engagement stehen bei Schmalz im Einklang. Nachhaltigkeit ist Teil der Unternehmensstrategie und unsere Nachhaltigkeitsstrategie beschreibt detailliert, welche Ziele wir verfolgen. Der wichtigste Hebel zur Erreichung unserer Ziele ist die Gestaltung der eigenen Prozesse. Als international stark wachsendes Unternehmen erfolgt aber auch die Auswahl von externen Lieferanten unter Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte. Bei den Hauptlieferanten werden Umwelt- und soziale Standards zudem auditiert und weiterentwickelt. Grundsätzlich fordern wir von unseren Lieferanten aber nur das, was wir auch im eigenen Betrieb erfüllen.

Wolfgang Schmalz

Geschäftsführender Gesellschafter, J. Schmalz GmbH

■ **Was kann ich mit einem geringen Einkaufsvolumen bewirken? Gemeinsam mehr erreichen**

Mittelständische Betriebe haben als Auftraggeber häufig ein zu geringes Einkaufsvolumen, um eigene soziale und ökologische Anforderungen bei Lieferanten und Sub-Lieferanten einzufordern und durchzusetzen. Aufgrund dieses Zustands ist die Umsetzung dabei zum Teil schon bei direkten Zulieferern (Tier One Supplier) herausfordernd.

Ein geringes Einkaufsvolumen ist jedoch keinesfalls nur eine Herausforderung für den Mittelstand – auch große international tätige Unternehmen beziehen im Fall spezifischer Produkte sehr kleine Mengen bei spezialisierten Zulieferern.

Zahlreiche Brancheninitiativen begegnen dieser Herausforderung und bieten Unterstützung. Häufig werden diese Netzwerke von großen Unternehmen initiiert, sie sind aber in der Regel offen für mittelständische Unternehmen.

Durch diese Initiativen können Anforderungen an Zulieferer abgestimmt, durchgesetzt und mit Hilfe verschiedener Tools überprüft werden. Das Ergebnis ist die effizientere Gestaltung einer verantwortlichen Lieferkette – sowohl für das einkaufende Unternehmen als auch für die Zulieferer. Einen großen Vorteil bietet auch das Teilen von Lieferantinformationen, was Kosten senken kann.



Mit unserem nachhaltigkeitsorientierten Management der Lieferkette schaffen wir bei unseren Lieferanten Klarheit über unsere Erwartungen und Standards und wir unterstützen sie bei der Umsetzung unserer Anforderungen. Mit Hilfe der Brancheninitiative führender Chemieunternehmen "Together for Sustainability" fördern wir Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Durch die Brancheninitiative werden weltweit einheitliche Bewertungen und Audits von Lieferanten durchgeführt. Die Ergebnisse aus den Bewertungen fließen in unserem risikoorientierten Ansatz mit klar definierten BASF-spezifischen Folgeprozessen ein. Wir unterstützen Lieferanten, bei denen wir Verbesserungsbedarf feststellen, bei der Erarbeitung von Maßnahmen, um unsere Standards zu erfüllen. Ein partnerschaftlicher Ansatz ist bei einem nachhaltigen Lieferkettenmanagement essentiell.

Dr. Thomas Droege
Vice President Procurement, BASF SE

LEITFÄDEN

Lieferketten verantwortlich zu gestalten ist eine komplexe Aufgabe, und gerade Unternehmen, die dabei noch am Anfang stehen, fühlen sich manchmal überfordert. Verschiedene Leitfäden bieten eine Hilfestellung, um erste eigene Schritte zu gehen, sie zeigen gute Managementpraktiken sowie die Erfahrungen vorbildlich agierender Unternehmen auf.

› [Link: Leitfäden](#)



Die Kundenanfragen zu sozialen Standards in unseren Lieferketten sind in den letzten fünf Jahren um fast 50 Prozent gestiegen und wir erwarten eine weitere Zunahme. Herausfordernd sind dabei weniger einzelne Themen, sondern vielmehr, dass jeder Geschäftskunde unterschiedliche Anforderungen stellt und eigene Standards erwartet. Brancheninitiativen und gemeinsame Auditierungen können hier bis zu einem gewissen Grad den Aufwand vermindern und Synergien schaffen – auch wenn eine vollkommene Standardisierung voraussichtlich weder realistisch noch praktikabel sein wird.

Andreas Mayer
Head of Sustainability Management,
Alfred Kärcher GmbH & Co. KG



Die oberste Prämisse der Brancheninitiativen Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) und Together for Sustainability (TfS), welche Bayer aktiv als Mitglied begleitet, ist die Schaffung von Mehrwert für beide Seiten der Geschäftsbeziehung: Einkäufer und Lieferanten. Durch in den Initiativen geteilte Assessments und Audits oder gemeinsame Capacity Building Maßnahmen kann die Effizienz erhöht und die Wirkung des Engagements einzelner einkaufender Unternehmen verstärkt werden.

Delf Bintakies

Head of Risk & Sustainability in Procurement,
Bayer AG



Gerade im Mittelstand ist Nachhaltigkeit auch eine Haltungsfrage des Unternehmers. Wenn ich selber kein Interesse am Thema habe, dann finde ich auch nicht die kritischen Punkte und Risiken in meiner Lieferkette. Zudem ist Nachhaltigkeit zu Beginn auch eine Investition, mit der ein finanzieller Aufwand verbunden ist. Doch mit der richtigen Einstellung und Unternehmergeist kommt am Ende ein gesellschaftlich und wirtschaftlich lohnendes Ergebnis heraus.

Dr. Matthias Langer

Geschäftsführer, Seidentraum



Supplier Code of Conducts, formalisierte Standards und Audits helfen, Lieferketten effektiv und effizient zu gestalten. In jedem Unternehmen braucht es zudem aber auch Personen, die sich als „Intrapreneure“ das Thema zu eigen machen, Dinge gegen den Mainstream vorantreiben und Kollegen überzeugen.

Jochen Schweitzer

Corporate Development – Strategy – Sustainability,
Siemens AG

■ **Welche Haltung und Engagement ist notwendig?
Der eigene Antrieb zählt**

Bei der verantwortlichen Gestaltung von Lieferketten ausschließlich über Risiko Assessments, Audits und Standards nachzudenken, greift zu kurz. Gerade bei kleinen und mittleren Betrieben ist der Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit in der Lieferkette nicht zuletzt auch immer eine Einstellungs- und Haltungsfrage. Dazu braucht es einzelne engagierte Personen im Unternehmen, die das Thema (aus eigenem Antrieb) voranbringen.

FAZIT

Die Umsetzung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements braucht Zeit. Eine Einbeziehung von unterschiedlichen Akteuren unternehmensintern ist essentiell. Die offene Kommunikation unter dem Motto – fordern und fördern – sollte von dem Unternehmen und seinen Lieferanten gelebt werden.



2 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Workshops zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung konzentrierten sich auf die Vorstellung erfolgreicher Praxisbeispiele von Unternehmen, die von ihren Erfahrungen in der Konzeptionierung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitsberichts, Erfolgsfaktoren und Stolperfallen berichteten.

■ Welche Anforderungen bestehen aktuell?

Nachhaltigkeitsberichterstattung gewinnt weltweit an Bedeutung. Große international agierende Unternehmen tragen ihre Anforderungen als Kunden oder Geschäftspartner hinsichtlich der Nachhaltigkeitskennzahlen im sozialen und ökologischen Bereich an ihre Lieferanten weiter.

In der Europäischen Union hat man sich auf eine Richtlinie zur Angabe nicht-finanzieller Informationen geeinigt, die 2017 in Deutschland umgesetzt wurde. Dort wird festgelegt, dass bestimmte große Unternehmen im Rahmen ihrer jährlichen Lageberichterstattung ihre Strategien, Risiken und Ergebnisse in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung sowie Diversität in Leitungs- und Kontrollorganen verpflichtend offenlegen müssen.

Für die jeweiligen Unternehmensgrößen haben sich unterschiedliche internationale und nationale Berichtsstandards entwickelt. Auch branchenspezifische Standards werden angeboten, um sich themenspezifisch der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu widmen.

■ Viel mehr als nur Imagepflege? Nachhaltigkeitsberichterstattung als Managementinstrument

Eine regelmäßige, standardkonforme Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt für die meisten Unternehmen – unabhängig von ihrer Größe und Branche – eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Vor allem der interne zeitliche Personalaufwand ist beachtlich.

Eine Berichterstattung, die ausschließlich darauf abzielt, das Image des Unternehmens „aufzupolieren“ rechtfertigt diesen Aufwand nicht und ist generell nicht empfehlenswert. Zudem werden die mit dem Nachhaltigkeitsbericht verbundenen Potentiale und positiven Nutzeneffekte nicht ausgeschöpft.

So liegt beispielsweise ein nicht zu unterschätzender Nutzen der regelmäßigen Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Verbesserung interner Unternehmensstrategien und -strukturen. Die Berichterstattung hilft, wesentliche und strategisch bedeutende Themen zu identifizieren, Ziele zu setzen und zu überprüfen und kann so maßgeblich eine nachhaltige Organisationsentwicklung als Ganzes fördern.

Unternehmen, die als Einsteiger zum ersten Mal einen Bericht erstellen, sollten zu Beginn die internen strategischen Ziele für die Berichterstattung definieren, ausreichend Zeit für die Erstellung des Berichts einplanen und

die Aufgaben auf mehrere Schultern im Unternehmen verteilen. Oft zeigt sich eine große Abhängigkeit zwischen den Abteilungen, um die relevanten Kennzahlen zu erheben.

Im ersten Anlauf muss nicht der perfekte Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden, wichtiger ist es, überhaupt zu beginnen, sich über die Jahre zu verbessern und die Berichterstattung auszubauen.



Die Veröffentlichung des ersten Mader-Nachhaltigkeitsberichts im Jahr 2015 stellt einen wichtigen Schritt für unser Unternehmen dar. Mit dem Bericht wenden wir uns an unsere Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie an Vertreter aus Politik, Wissenschaft, Medien und Zivilgesellschaft, um unsere Strategien, Ziele und Maßnahmen transparent und greifbar zu machen. Gleichzeitig ermöglicht uns diese umfassende Standortbestimmung die Identifikation von neuen Herausforderungen und das Erkennen möglicher Schwachstellen. Dabei ist entscheidend zu betonen, dass der einzelne Bericht vor allem ein Ergebnis eines sorgfältigen und fortlaufenden, guten Managements ist. Nachhaltigkeit und eine verantwortliche Unternehmensführung sind keine einmalige Angelegenheit.

Werner Landhäußer

Geschäftsführender Gesellschafter,
Mader GmbH und Co. KG



Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes ist eine Herausforderung – aber eine machbare! Er hilft ungemein bei der Beantwortung externer Anfragen zur ökologischen und sozialen Verantwortung und ist nicht zuletzt auch intern ein großer Treiber für die Organisationsentwicklung sowie für eine kontinuierliche Verbesserung.

Sandra Broschat

Senior Manager Nachhaltigkeit,
Coca-Cola Erfrischungsgetränke GmbH



WERKHAUS veröffentlicht seit dem Jahr 2014 in zweijährigem Rhythmus einen Nachhaltigkeitsbericht. Grundlage dafür bietet ein parallel eingeführtes Umweltmanagementsystem, das die notwendigen Daten zur Verfügung stellt. Im letzten Jahr kam die Veröffentlichung einer Materialbroschüre hinzu, sie schafft mehr Transparenz gegenüber den Kunden und Geschäftspartnern. Für die Zukunft ist die Zertifizierung des Umweltmanagementsystems nach EMAS geplant. Wir haben überwiegend positives Feedback für unsere Berichterstattung erhalten, was uns ermutigt, diesen Weg weiter zu gehen. Nachhaltigkeitsberichterstattung sollte aus unserer Sicht nicht lästige Pflicht sein, sondern vielmehr ein Prüfstand, um die Erreichung selbstgesteckter Ziele zu messen und Gelegenheit, das tägliche Engagement für mehr Nachhaltigkeit kompakt, freundlich und datenbasiert darzustellen.

Daniela Weinand

Nachhaltigkeitsbeauftragte,
WERKHAUS Design + Produktion GmbH

■ Wer ist der Adressat? Informationen zielgruppengerecht aufbereiten

Eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung liefert den jeweiligen Stakeholdern eines Unternehmens ein angemessenes Bild zu Zielen, Aktivitäten und Leistungen des Unternehmens im Hinblick auf dessen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung.

Hinsichtlich der Zielgruppen der Berichterstattung unterscheiden sich aber häufig große und mittelständische Betriebe. Bei börsennotierten, international tätigen Unternehmen ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung eher auf die Anforderungen von Investoren, Kapitalmarkt und Gesetzgeber ausgerichtet. Bei mittelständischen Unternehmen stehen Mitarbeiter, Geschäftskunden und Verbraucher stärker im Fokus.

Komplexe Nachhaltigkeitsthemen müssen sowohl für Nachhaltigkeitsexperten als auch für Laien verständlich und interessant aufbereitet sein, ohne dabei zu trivialisieren. Dabei ist der Ansatz der Materialität wichtig, um sich als Unternehmen auf die wichtigsten Einflussfaktoren im Bereich Nachhaltigkeit zu konzentrieren.



Wir möchten mit unserem Nachhaltigkeitsbericht insbesondere auch alle Kolleginnen und Kollegen motivieren, ihren persönlichen Beitrag zu leisten. Damit dies gelingt, ist es uns wichtig, die Vorteile einer verantwortlichen Unternehmensführung aufzuzeigen – für das Unternehmen als Ganzes, aber auch individuell für jeden einzelnen. Dabei hilft es, komplizierte Themen verständlich und leserfreundlich darzustellen z. B. mit Infografiken und Bildern.

Sandra Hollweg und Kristin Kahl

Finanzen & Investor Relations / Executive Sustainable Solutions / Manager Sustainable Solutions, Contargo GmbH & Co. KG



Die Initialzündung für einen Nachhaltigkeitsbericht von Nölken als mittelständisches Unternehmen war die verstärkte Nachfrage von Kunden, insbesondere der Handel. Inzwischen kommunizieren wir mit unserem Nachhaltigkeitsbericht erfolgreich an Kunden und unsere eigenen Mitarbeiter.

Johanna Jung

Sustainability Manager,
Nölken Hygiene Products GmbH



Jede Geschäftstätigkeit hat Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Nachhaltig zu handeln heißt, sie zu verstehen, negative Auswirkungen zu mindern und positive zu stärken. Nur Unternehmen, die Verantwortung übernehmen und die Interessen unterschiedlicher Stakeholder berücksichtigen, bestehen langfristig. Es gilt, die wesentlichen Themen zu bestimmen, Leistungskennzahlen und Ziele zu entwickeln sowie Erfolge zu messen. All dies fließt dann in die Berichterstattung ein. Die Herausforderung dabei sind die unterschiedlichen Zielgruppen des Berichts. Er wirkt nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Die Mitarbeiter spielen als Kommunikatoren eine wichtige Rolle und sollten als Stakeholder nicht vernachlässigt werden.

Eva Janka

Finanzen & Investor Relations / Referentin Nachhaltigkeitsreporting, Fraport AG



CSR-Berichterstattung ist kein Selbstzweck. Sie hilft uns beim Vergleich mit anderen Unternehmen am Markt und steigert unsere Attraktivität als verantwortlicher Arbeitgeber. Viele Bewerber informieren sich mittlerweile vorab sehr genau, wie wir im Bereich Nachhaltigkeit aufgestellt sind.

Nadine Ryšlavý

Leiterin Stabsstelle Baucontrolling und Vergabe,
ProPotsdam GmbH

■ **Welches ist das richtige Format?
Der Markt bietet viele Möglichkeiten**

In der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist keine "One Size Fits All"-Lösung auf dem Markt vorhanden. Die unterschiedlichen internen und externen Zielgruppen, die mit dem Bericht angesprochen werden sollen, benötigen jeweils spezifische Informationen, Darstellungen und Formate.

Eine Online-Version des Nachhaltigkeitsberichts unterstützt die schnelle und flexible Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern und kann durch Filterfunktionen die passende Zielgruppe ansprechen.



ista setzt bereits seit einigen Jahren auf Kontinuität und Transparenz in der CSR Berichterstattung. Durch unsere neue, digitale Plattform INSIDEista (inside.ista.de) ist unsere Berichterstattung jetzt noch schneller, flexibler und nachhaltiger geworden.

Janna Carina Bülhoff

Corporate Communications & Public Affairs,
ista International GmbH



Der Anspruch der HypoVereinsbank ist es, wirtschaftlichen Erfolg mit ökologischen und sozialen Standards in Einklang zu bringen, Gewinn mit Integrität zu erwirtschaften und Transparenz herzustellen. Deshalb haben wir bereits vor 20 Jahren mit einer regelmäßigen Berichterstattung begonnen. Mittlerweile verfügen wir über ein modulares Konzept für verschiedene Zielgruppen: vom Onepager und Intranetbeiträgen für die eigenen Mitarbeiter über ein ansprechendes Kundenmagazin bis hin zum detaillierten Online-Bericht für Nachhaltigkeits-Experten, der internationale Standards erfüllt und zunehmend nicht-finanzielle und finanzielle Informationen integriert.

Irina Detlefsen

Vice President Corporate Sustainability,
HypoVereinsbank



Von börsennotierten Unternehmen wird inzwischen eine sehr umfangreiche Berichterstattung über unterschiedlichste Kanäle erwartet – der klassische Nachhaltigkeitsbericht ist nur noch einer dieser Kanäle. Um parallele Berichtsstrukturen und ausufernden Berichts Aufwand im Unternehmen zu vermeiden, ist eine gute Abstimmung aller beteiligten Abteilungen und eine effiziente Schnittstelle zwischen internen und externen Berichterstattungsprozessen erforderlich.

Bernhard Grünauer

Sustainability Manager, Sustainability & HSSE,
E.ON SE

■ Wo anfangen?

Standards helfen und geben Orientierung

Wie gewinnt man mit Berichterstattung? Welche Themen sind relevant? Wie strukturiere ich einen Bericht? Welche Kennzahlen sollten veröffentlicht werden? Vor allem Einsteiger stehen am Anfang vor vielen dieser Fragen. Zahlreiche, erprobte Berichtsstandards liefern hier Orientierung und Unterstützung.

AUSWAHL AN STANDARDS & GESETZE

- EU-Richtlinie 2014/95/EU zur Angabe nicht-finanzieller Informationen und Diversität
- GRI G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)
- International Integrated Reporting Council (IIRC)

› [Link: Standards & Gesetze](#)



Unsere Geschäftskunden und Mitarbeiter erwarten von uns, dass wir unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und dazu transparent Stellung nehmen. Sich an externen Vorgaben wie etwa dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex, der Global Reporting Initiative oder dem CSR-Preis der Bundesregierung zu orientieren, kann den Einstieg erleichtern. Mit solch einer Systematik erhält man einen guten Überblick darüber, was es im eigenen Unternehmen schon alles gibt – und das ist oft mehr, als man zunächst denkt.

Julia Del Pino Latorre

Leiterin Nachhaltigkeitsrat,
IGEFA Handelsgesellschaft mbH & Co. KG



Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts kostet Zeit, sehr viel Zeit sogar. Für ein mittelständisches Unternehmen wie uns mit etwa 80 Beschäftigten ist das eine echte Herausforderung. Dem muss man sich bewusst sein. Aber es lohnt sich. Gegenüber unseren Kunden dient uns der Bericht oft als Beleg für unser Vorteilsversprechen. Zudem hilft die Berichterstattung uns dabei unsere vielfältigen Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu strukturieren. Auf Standards wie die GRI zurückzugreifen verstehen wir dabei nicht als Pflicht, sondern vor allem als Erleichterung für unsere Arbeit.

Annika Redl

Marketing, Joh. Barth & Sohn GmbH & Co. KG



Aurubis erstellt seit mehreren Jahren einen Nachhaltigkeitsbericht, wobei etliche Fachabteilungen in den Prozess involviert sind. Dieser Bericht hat für uns im Unternehmen eine hohe Bedeutung, denn auch auf den gesammelten Erfahrungen aufbauend wurde eine Strategie im Bereich Nachhaltigkeit aufgesetzt. So sind bei uns durch die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts Prozesse und Strukturen entstanden, die Jahr für Jahr weiterentwickelt werden. Auch die CSR-Berichtspflicht hat neuen Schwung in das Thema gebracht. Die relevanten Abteilungen erarbeiten gerade gemeinsam, was im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung für gesetzliche Anforderungen bestehen und wie diese intern umgesetzt werden.

Kirsten Kück

Sustainability Manager, Aurubis AG

■ Was ist die Zukunft?

Auf dem Weg zur integrierten Berichterstattung

Vor allem bei großen börsennotierten Unternehmen ist in den letzten Jahren ein Trend hin zu einer integrierten Berichterstattung zu beobachten, bei der finanzielle Geschäftsberichterstattung und Nachhaltigkeitsberichterstattung verschmelzen.

Einerseits ist für die meisten mittelständischen Unternehmen die integrierte Berichterstattung keine direkte Option, da sie – anders als etwa große börsennotierte Unternehmen – nicht verpflichtet sind, einen Geschäftsbericht zu veröffentlichen.

Andererseits sollten mittelständische Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung auch nicht als bloße Erweiterung ohne Bezug zur wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens verstehen. Im Gegenteil: es ist wichtig die Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsfaktoren und wirtschaftlicher Unternehmensleistung aufzuzeigen.

Zudem ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung gerade für Unternehmen, die keinen Geschäftsbericht veröffentlichen eine Chance das Unternehmen und sein Handeln als Ganzes nach außen darzustellen.



Nachhaltigkeitsreporting verstehen wir am Flughafen Stuttgart als Prozess. Bereits seit 2009 erstellen wir einen Umweltbericht, der sich zu einem Nachhaltigkeitsbericht und nun zu einem integrierten Bericht weiterentwickelt hat. Im Laufe der Zeit hat sich das Nachhaltigkeitsverständnis gewandelt – die Grenzen zwischen Sozialem, Umwelt und Ökonomie verschwimmen. Dem will der Flughafen Stuttgart durch integriertes Reporting gerecht werden.

Theresa Diehl

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Nachhaltigkeitskommunikation, CSR, Flughafen Stuttgart GmbH



Neudorffs erster Nachhaltigkeitsbericht ist die logische Konsequenz unserer langjährigen Nachhaltigkeitsbemühungen und ein gutes Tool allen Stakeholdern gebündelte Informationen bereitzustellen. Unsere Managementsysteme ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 und der Corporate Carbon Footprint erleichterten die Datenerhebung erheblich. Wir nutzen diesen Bericht um Lieferanten, Kunden und auch zukünftige Mitarbeiter für unsere Visionen zu gewinnen. Statt der Beantwortung der Fragebögen unserer Kunden können wir ihnen nun oftmals unseren Nachhaltigkeitsbericht zusenden.

Johannes Albers

Sustainability & Business Development,
W. Neudorff GmbH KG



Wir verfolgen einen integrierten Berichterstattungsansatz. Das ist ein Spiegel unserer Unternehmensstrategie, welche Nachhaltigkeit in alle Prozesse integriert. Hierfür ist er gleichzeitig aber auch ein Mittel zum Zweck, denn eine integrierte Berichterstattung erfordert Teamwork unterschiedlichster Funktionsbereiche und Fachabteilungen, baut Denksilos ab und stößt interne Veränderungsprozesse an.

Tanja Castor

Corporate Sustainability Strategy, BASF SE

FAZIT

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung kann als Management- und Steuerungsinstrument eingesetzt werden, das den Auf- und Ausbau von Prozessen entlang einer umfangreichen Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt.

DANKSAGUNG

Unternehmen und Organisationen, die als Referenten an den Praxistagen mitgewirkt haben (in alphabetischer Reihenfolge)

- Aareal Bank AG
- ADIDAS AG
- ADVA Optical Networking SE
- Alfred Kärcher GmbH & Co. KG
- Aurubis AG
- BASF SE
- Bayer AG
- BMW Group
- boeba Montagen- und Aluminium-Bau GmbH
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Bündnis für nachhaltige Textilien
- Business & Human Rights Resource Centre
- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Coca-Cola Erfrischungsgetränke GmbH
- Commerzbank AG
- Contargo GmbH & Co. KG
- CWS-boco Supply Chain Management GmbH
- Daimler AG
- Daimler Buses
- Deutsche Bahn AG
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- Deutsche Post DHL Group
- Deutsches Institut für Menschenrechte e.V.
- Dibella GmbH
- E.ON SE
- ENTEGA AG
- Evonik Industries AG
- fairgourmet GmbH
- Flughafen Stuttgart GmbH
- Ford-Werke GmbH
- Fraport AG
- Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- FUCHS PETROLUB SE
- GEPA – The Fair Trade Company
- German Graduate School of Management & Law (GGS) Heilbronn
- GREIFF Mode GmbH & Co. KG
- Haas & Co. Magnettechnik GmbH
- HARTING AG & Co. KG
- Henkel AG & Co. KGaA
- HHL Leipzig Graduate School of Management
- Hopp KG
- UniCredit Bank AG
- IGEFA Handelsgesellschaft mbH & Co. KG

- imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH (gemeinnützig)
- ista International GmbH
- J. Schmalz GmbH
- Joh. Barth & Sohn GmbH & Co. KG
- K+S Aktiengesellschaft
- KAISER+KRAFT GmbH
- Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
- KRONES AG
- Kuchenmeister GmbH
- Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) GmbH
- Leuphana Universität Lüneburg
- Mader GmbH & Co. KG
- Merck KGaA
- NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge
- Nölken Hygiene Products GmbH
- One-World Pardon/Heider OHG
- ORONDA Fair Trade Goldschmiede
- OSRAM Licht AG
- Otto Group
- Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI)
- ProPotsdam GmbH
- Robert Bosch GmbH
- SAP SE
- S-Bahn Berlin GmbH
- Schaeffler AG
- Schmauder & Rau GmbH
- Schüco International KG
- Sedus Stoll AG
- Seidentraum
- Siemens AG
- SMA Solar Technology AG
- SÜDWIND e.V. – Institut für Ökonomie und Ökumene
- Tchibo GmbH
- Technische Universität Kaiserslautern
- The Danish Federation of Small and Medium-Sized Enterprises/ Håndværksrådet
- thyssenkrupp AG
- Together for Sustainability (TfS)
- Universität Hamburg
- Universität Ulm
- Universität Vechta
- Universität St. Gallen

- VAUDE Sport GmbH & Co. KG
- Veolia Deutschland GmbH
- Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI)
- Volkswagen AG
- W. Neudorff GmbH KG
- Weleda Group
- WERKHAUS Design + Produktion GmbH
- WILD Flavors & Specialty Ingredients

Gastgeber und regionale Veranstaltungspartner (in alphabetischer Reihenfolge):

- Bayerischer Industrie- und Handelskammertag
- Handwerkskammer Berlin
- Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
- IHK Berlin
- IHK Frankfurt am Main
- IHK Hannover
- IHK Pfalz
- IHK Darmstadt
- IHK Rhein-Neckar
- IHK Potsdam
- IHK Wiesbaden
- IHK zu Leipzig
- Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie
- LVU – Die Unternehmer in Rheinland-Pfalz
- Metropolregion Rhein-Neckar
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
- Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen
- Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg LEA
- Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit
- Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
- Nürnberger Unternehmen in sozialer Verantwortung
- Unternehmen Ehrensache
- unternehmer nrw
- Unternehmerverbände Niedersachsen
- Vereinigung der sächsischen Wirtschaft
- Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz



PRAXISTAGE FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN



Lieferketten verantwortlich gestalten
Über Nachhaltigkeit berichten

IMPRESSUM

Herausgeber

econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.
Oberwallstraße 24 | 10117 Berlin

UPJ e.V.
Brunnenstr. 181 | 10119 Berlin

Autorin: Maria Blume (econsense)
Mitarbeit: Moritz Blanke (UPJ)

Layout: Katja Jaeger (design jaeger berlin)
Bildnachweis: S. 1 © kasto/Fotolia.com | S. 2 Bundesregierung/Denzel
S. 4 (Landkarte) © Steffen Hammer/123rf.com | Alle weiteren Bilder: © UPJ / econsense

Über die Praxistage für mittelständische Unternehmen

Die *Praxistage für mittelständische Unternehmen Lieferketten verantwortlich gestalten – Über Nachhaltigkeit berichten* sind ein gemeinsames Projekt von UPJ und econsense. Die Praxistage werden durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

www.csr-praxistage.de

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.

KONTAKT

Maria Blume
econsense

Telefon: +49 30 2028 1417
E-Mail: m.blume@econsense.de

Moritz Blanke
UPJ

Telefon: +49 30 2787 406 13
E-Mail: moritz.blanke@upj.de