



Konferenz Nachhaltiges Wirtschaften für die Agenda 2030
Der Beitrag der Unternehmen zu den globalen Nachhaltigkeitszielen
9. November 2018
Bundesumweltministerium, Berlin
Workshop II – EMAS als Instrument für Lieferkettenmanagement
Inputpapier

Einführung

In vielen Branchen der deutschen Wirtschaft liegen große Verbesserungspotenziale für nachhaltiges Wirtschaften in vorgelagerten Stufen der Wertschöpfung. Das zeigen u. a. Daten aus dem „Umweltatlas Lieferketten“: Beispielsweise sind in der Lieferkette deutscher Maschinenbau-Unternehmen die Treibhausgas- und die Schadstoffemissionen neunmal so hoch wie an den deutschen Standorten. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel verursacht nur drei Prozent seiner Treibhausgasemissionen tatsächlich in Deutschland. Und der Wasserverbrauch des Bekleidungseinzelhandels findet hauptsächlich auf den Baumwollfeldern statt. 80 Prozent macht allein die Baumwollproduktion aus.¹

Negative Umweltauswirkungen zu minimieren und zu vermeiden, die Umweltleistung in der Lieferkette zu verbessern sowie Menschenrechte entlang der Lieferkette zu schützen sind zentrale Anliegen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Allerdings ist es für Unternehmen herausfordernd, eine nachhaltige Lieferkette zu gestalten. Daher bleiben in der Praxis eine strategische Auseinandersetzung und systematische Umsetzung oftmals noch aus oder finden nur auf Ebene der Direktlieferanten statt. Welchen Beitrag EMAS zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement leistet bzw. leisten kann, soll im Workshop diskutiert werden.

¹ Jungmichel, Norbert; Christina Schampel und Daniel Weiss 2017: Umweltatlas Lieferketten. Umweltwirkungen und Hot-Spots in der Lieferkette. Berlin/Hamburg: adelphi/Systain. Verfügbar unter : <https://www.adelphi.de/de/publikation/umweltatlas-lieferketten> (Zugriff: 23.10.2018).

Worum geht es beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement?

Beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement geht es um einen ganzheitlichen und systemischen Blick auf alle Stufen der Lieferkette – von Direktlieferanten in der Region bis zur Rohstoffgewinnung z. B. in Asien, Südamerika oder Afrika. Es geht um die systematische und strategische Steuerung der Lieferkette mit dem Ziel, negative Auswirkungen auf Menschen und Umwelt zu minimieren bzw. zu vermeiden und positive zu maximieren.

...und warum ist es wichtig?

Produktionsausfälle bei Lieferanten, z. B. aufgrund von Wasserknappheit, umweltrelevanten Unfällen oder Verstößen gegen Umweltregularien, können plötzlich unmittelbar das eigene Geschäft betreffen. Zudem können menschenunwürdige Arbeitsbedingungen bei Lieferanten oder die Verwendung von „Konfliktmineralien“ zu Reputationsverlusten für das eigene Unternehmen führen, den Marktzugang verwehren oder zum Haftungsrisiko werden.

Doch beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement geht es um mehr als Geschäftsrisiken. Da in der Lieferkette oftmals ein Großteil der negativen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt entsteht, haben Unternehmen hier auch den größten Hebel, Verbesserungen umzusetzen und einen konkreten Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

Lieferketten sind, abhängig von der Branche, oftmals globale Wertschöpfungsnetzwerke, die komplex und undurchsichtig sind – auch bei kleineren und mittleren Unternehmen (KMU). Sich einen Überblick zu verschaffen über die zentralen Stufen der eigenen Lieferkette, wichtige Prozesse im Blick zu haben und wesentliche Nachhaltigkeitsthemen zu ermitteln sind zentrale Faktoren einer guten Unternehmensführung und Ausweis unternehmerischer Sorgfalt. Für Konsumenten/-innen stehen transparente und skandalfreie Lieferketten für eine bewusst nachhaltige Kaufentscheidung. Investoren fordern und honorieren in zunehmendem Maße nachhaltige Lieferketten.

Darüber hinaus können Unternehmen Geschäftsprozesse effizient gestalten und ihre Innovationsfähigkeit stärken, bspw. über gemeinsam mit Lieferanten erarbeitete innovative Lösungen bei Produktionsverfahren und Transport. Das nachhaltige Lieferkettenmanagement ist aus dieser Perspektive nicht lediglich getrieben von den Erwartungen der Gesellschaft an das Unternehmen, sondern wird als eine unternehmerische Chance wahrgenommen.

Nicht zuletzt kann ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement dazu führen, wirksam zu der Erreichung politischer Ziele beizutragen. Dazu gehören zentrale politische Anliegen wie die Verwirklichung der Agenda 2030 mit den globalen Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals, SDGs) und eine transparente unternehmerische Berichterstattung zu nichtfinanziellen Themen im Rahmen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG). Auch die Einhaltung von Menschenrechten in globalen Lieferketten über die Verankerung von Sorgfaltspflichtprozessen zur Achtung von Menschenrechten im Unternehmen im Rahmen des Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte zählt dazu.

Herangehensweise des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Das nachhaltige Lieferkettenmanagement umfasst folgende **Prozessschritte**:²

- **Lieferkette abbilden:** Zu Beginn sollte das Unternehmen ein grundlegendes Verständnis für die zentralen Lieferkettenstufen erlangen und die Frage beantworten, wie die Lieferkette strukturiert ist.

² Basierend auf: Agster, Rainer, Daniel Weiss und Albert Hans Baur 2017: „Einfach anfangen“ – Ein Blick aus der Beratungs- und Projektarbeit zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement. In: Zwölfter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: 113-123. Eine Welt Netzwerk Bayern e. V.: Augsburg. Verfügbar online unter: <https://www.eineweltnetzwerkbayern.de/service-publikationen/publikationen/12-runder-tisch-bayern.shtml> (Zugriff: 23.10.2018).

- **Nachhaltigkeitsauswirkungen erfassen und bewerten:** Nachdem das Unternehmen zu einem Grundverständnis über die zentralen Direkt- und Unterlieferanten sowie Prozesse in Kernbereichen der Lieferkette gekommen ist, sollte es im nächsten Schritt die wesentlichen Nachhaltigkeitsauswirkungen erfassen und die Relevanz bewerten.
- **Lücken analysieren und Handlungsfelder ableiten:** Auf Basis der Bewertung von Nachhaltigkeitsthemen entscheidet das Unternehmen, welche Maßnahmen durchgeführt werden, um die Lieferkette nachhaltiger zu gestalten. Hierfür sollte das Unternehmen zunächst erfassen, welche im Unternehmen bestehenden Prozesse und Informationen genutzt werden können und welche zentralen Handlungsfelder, anvisierten Ziele und konkreten Maßnahmen sich hieraus ergeben.
- **Interne Strukturen und Prozesse aufbauen und anpassen:** Um ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement im eigenen Unternehmen zu verstetigen, ist es sinnvoll, für das Thema unternehmensweit zu sensibilisieren – vor allem in den zentralen Abteilungen wie dem Einkauf oder der Produktentwicklung.
- **Lieferantenmanagement:** Ein zentraler Baustein des nachhaltigen Lieferkettenmanagements ist die Kommunikation von Nachhaltigkeitsanforderungen an die Lieferanten und die Überprüfung der Umsetzung dieser Anforderungen.
- **Berichten:** Im letzten Schritt geht es darum, Transparenz über die Schwerpunkte, den Stand und die nächsten Schritte des nachhaltigen Lieferkettenmanagements zu schaffen.

Zentrale Handlungsfelder und Instrumente des nachhaltigen Lieferkettenmanagements sind u. a.:

- Durchführung einer **Wesentlichkeits- und Risikoanalyse** zur Bestimmung von Nachhaltigkeitsthemen
- (Weiter-) Entwicklung eines **Verhaltenskodex (Code of Conduct)** für Lieferanten
- Integration von Umwelt- und Sozialthemen in **Lieferantenverträgen** und/oder **Einkaufskriterien-Sets**
- Durchführung von **Nachhaltigkeitsaudits** bei Lieferanten

EMAS und nachhaltiges Lieferkettenmanagement: Ein Blick in das (novellierte) Umweltmanagementinstrument

Mit EMAS betrachten Organisationen die gesamten ökologischen Auswirkungen ihrer Produkte oder Dienstleistungen über die Abschnitte Rohstoffgewinnung, Beschaffung, Entwicklung und Design über die Produktion bis hin zur endgültigen Beseitigung am Ende des Lebenszyklus.

Die EMAS-Novelle von 2017 fordert von Unternehmen verstärkt, sich systematisch mit ihrem strategischen Umfeld, also auch der Liefer- und Wertschöpfungskette, auseinanderzusetzen. Zudem sollen Unternehmen bei der Ermittlung von Umweltaspekten und damit verbundenen Risiken und Chancen auch den Lebensweg ihrer Produkte und Dienstleistungen einbeziehen.³

- Erfassung der interessierten Parteien und Bestimmung ihrer Erfordernisse und Erwartungen [aus der Novelle; Anhang I, Nr. 2 sowie Anhang II, A 4.2]
- Betrachtung des Lebenswegs der Produkte und Dienstleistungen [aus der Novelle; Anhang I, Nr. 4 sowie Anhang II, A. 6.1.2 und A 8.1]

³ Beide Punkte waren gleichwohl auch vor der Novellierung in EMAS grundsätzlich angelegt.

- Bestimmung von Risiken und Chancen [aus der Novelle; Anhang I, Nr. 7 sowie Anhang II, A. 6.1 und A 8.2]
- Stärkere Integration des Umweltmanagements in Führungsstrukturen und Geschäftsprozesse [aus der Novelle; Anhang I, Nr. 4 sowie Anhang II, A 5.1; A 6.1.4 und A 8.1]

Wie können EMAS und nachhaltiges Lieferkettenmanagement verbunden werden, sodass ein Mehrwert für Unternehmen entsteht? Und in welcher Hinsicht kann das nachhaltige Lieferkettenmanagement von EMAS profitieren?

Grundsätzlich kann EMAS als Managementinstrument einen geeigneten Rahmen für ein (ökologisch) nachhaltiges Lieferkettenmanagement bieten. Zentrale Elemente von EMAS erscheinen gut geeignet, wichtige Prozessschritte und Handlungsfelder des nachhaltigen Lieferkettenmanagements aus einer ökologischen Perspektive anzugehen. Im Folgenden sollen einige EMAS-Elemente beschrieben werden, mithilfe derer ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement gestaltet werden kann:

Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

- *Mit EMAS...*
 - Mit EMAS legen Unternehmen Wert auf eine intensive Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen des Umweltmanagementsystems. Ihre Motivation, Verantwortungsbereitschaft und Erfahrungen können genutzt werden, um Umweltmanagementbelange auf die Lieferkette auszuweiten.
- *...zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement*
 - Für viele Unternehmen ist die Integration in Einkaufsprozesse (u. a. Lieferantenrahmenverträge, Code of Conduct) oftmals der erste Schritt zu einem verbindlichen nachhaltigen Lieferkettenmanagement. Der im Rahmen von EMAS bereits aktiv eingebundene und für Umweltthemen sensibilisierte Einkauf kann eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen über die Ebene der Direktlieferanten hinaus in weiteren Lieferkettenstufen zu verankern.

Bestimmung wesentlicher Umweltthemen:

- *Mit EMAS...*
 - Um an EMAS teilzunehmen, sind wesentliche Umweltauswirkungen der Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen im Rahmen der Umweltprüfung zu ermitteln. Dabei sind neben den direkten Auswirkungen wie z. B. Emissionen auch solche zu berücksichtigen, die die Organisation indirekt auslöst, z. B. solche durch Design und Entwicklung von Produkten, durch Verkehr von Kunden und Beschäftigten oder durch die eigene Beschaffung.
- *...zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement*
 - Das Wissen über Umweltthemen und dahinter stehende Wirkungsketten aus Aktivitäten/Prozessen (bspw. Herstellung von Komponenten), Umweltaspekten (bspw. Emissionen von Luftschadstoffen) und Umweltauswirkungen (bspw. Gesundheitsschäden durch Luftverschmutzung) kann direkt in das nachhaltige Lieferkettenmanagement einfließen. Denn gerade die Bestimmung wesentlicher Umwelt- und Sozialrisiken in der Lieferkette ist erfahrungsgemäß ein anspruchsvoller Schritt. Die intensive thematische Auseinandersetzung mit umweltrelevanten Prozessen an den eigenen Standorten liefert eine fundierte Grundlage für den Blick in die Lieferkette.

Verbesserung der Umweltleistung:

- *Mit EMAS...*
 - EMAS-registrierte Unternehmen verinnerlichen das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung. Dahinter steht, dass sie sich intensiv mit der Optimierung bestehender (technischer) Prozesse befassen, sich Ziele setzen und Maßnahmen planen und umsetzen, um diese zu erreichen.
- *...zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement*
 - Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass ein großer Bedarf nach Wissenstransfer und Kapazitätsaufbau bei Lieferanten besteht (zu zentralen Umweltmanagementthemen wie Energieeffizienz). Die EMAS-Erfahrungen können über den Austausch mit Lieferanten oder sogar gemeinsame Projekte übertragen werden. Eigene Erfahrungen, z. B. aus Energieeffizienzmaßnahmen im Rahmen der Nutzung von EMAS, können an Lieferanten weitergegeben werden, um dort Verbesserungen anzustoßen.

Bereitstellung valider Umweltdaten:

- *Mit EMAS...*
 - Im Rahmen der Umwelterklärung erheben Unternehmen Umweltdaten (basierend auf festgelegten Umweltindikatoren). Jede Umwelterklärung muss von einem unabhängigen, staatlich zugelassenen Umweltgutachter überprüft werden. Erfüllt sie die Voraussetzungen der EMAS-Verordnung, erklärt der Umweltgutachter die Umwelterklärung für gültig (Validierung).
- *...zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement*
 - Um der vermehrten Nachfrage nach Informationen zur Verantwortung sowie zu Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette gerecht zu werden, sollte ein Unternehmen über seine Aktivitäten im nachhaltigen Lieferkettenmanagement berichten – sowohl im Rahmen der eigenen Nachhaltigkeitsberichterstattung als auch im Rahmen der Kunden-Lieferantenbeziehung, wenn Kunden Berichtspflichten nachkommen müssen und Datenanforderungen haben bzw. weitergeben. Mit EMAS kann ein Unternehmen bestehende Kennzahlen im Hinblick auf ihre Bedeutung für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement überprüfen und gegebenenfalls adaptieren. Zudem kann es eigene validierte Daten ohne Mehraufwand an Kunden weiterleiten.

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement in der Praxis: Beispiele aus EMAS-registrierten Unternehmen

Weleda AG: Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern⁴

Zweimal jährlich wendet bei Weleda, einer Herstellerin zertifizierter Naturkosmetik und anthroposophischer Arzneimittel, der Einkauf – in Zusammenarbeit mit dem Qualitäts- und Lieferkettenmanagement – ein Risikobewertungssystem an, um potenzielle Preis-, Versorgungs-, Lieferanten- und Umweltrisiken zu identifizieren.

⁴ Praxisbeispiel stammt aus: Weiss, Daniel; Thomas Hajduk und Jutta Knopf 2017: Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement. Praxisleitfaden für Unternehmen. Berlin: BMU. Verfügbar unter:

https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/leitfaden_nachhaltige_lieferkette_bf.pdf

VAUDE: Lieferantenauswahl und Einkaufskriterien⁵

Bei der Lieferantenauswahl betrachtet VAUDE ökologische und soziale Kriterien zusammen mit ökonomischen Aspekten und Qualitätsstandards. Ziel ist dabei, die Balance zwischen Funktionalität, Preis und Umweltfreundlichkeit (beispielsweise den Herstellungsbedingungen) zu finden.

Diskussionsfragen für den Workshop:

1) Welche Anforderungen an die Gestaltung nachhaltiger Lieferketten ergeben sich aus der EMAS-Novelle?

- Welche praktischen Umsetzungsmöglichkeiten gibt es für EMAS-registrierte Organisationen?
- Wie können Umweltaspekte und -auswirkungen in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen erfasst werden? Welche Methoden stehen zur Verfügung?
- Welche Indikatoren zur Leistungsmessung sind geeignet?
- Was kann der Umweltgutachter vom Unternehmen verlangen?
- Inwieweit kann eine Validierung nach EMAS auch nachhaltige Lieferketten abdecken?

2) Wie kann EMAS für das nachhaltige Lieferkettenmanagement genutzt werden?

- Welche EMAS-Elemente (z. B. Bestimmung wesentlicher Umweltthemen, Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) können für das nachhaltige Lieferkettenmanagement genutzt werden?
- Wie kann das nachhaltige Lieferkettenmanagement von EMAS profitieren?
- Gibt es (System-) Grenzen von EMAS im Kontext des nachhaltigen Lieferkettenmanagements?

Weiterführende Literatur und Links

- Agster, Rainer, Daniel Weiss und Albert Hans Baur 2017: „Einfach anfangen“ – Ein Blick aus der Beratungs- und Projektarbeit zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement. In: Zwölfter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen. Eine Welt Netzwerk Bayern e. V.: Augsburg. Verfügbar online unter: <https://www.eineweltnetzwerkbayern.de/service-publikationen/publikationen/12-runder-tisch-bayern.shtml>
- Jungmichel, Norbert; Christina Schampel und Daniel Weiss 2017: Umweltatlas Lieferketten. Umweltwirkungen und Hot-Spots in der Lieferkette. Berlin/Hamburg: adelphi/Systain. Verfügbar unter : <https://www.adelphi.de/de/publikation/umweltatlas-lieferketten>
- Weiss, Daniel; Thomas Hajduk und Jutta Knopf 2017: Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement. Praxisleitfaden für Unternehmen. Berlin: BMU. Verfügbar unter: https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/leitfaden_nachhaltige_lieferkette_bf.pdf
- Eine Themenseite zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement und der Verbindung zu EMAS finden Sie auf der Webseite der Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses ([link](#))
- Informationen zur EMAS-Novelle von 2017 ([link](#))

⁵ Praxisbeispiel stammt aus: Weiss et al. (2017).