

Von Nachhaltigkeit und deren Nachweis in Lieferketten

Markus Adler, Spenoki Solutions GmbH, und Florian Lösch, Horus software GmbH, Ettlingen (TechnologieRegion Karlsruhe)

Nachhaltigkeit rückt mehr und mehr in den Fokus der Öffentlichkeit. Dies lässt sich unter anderem in gesättigten und deshalb stark umkämpften Kundenmärkten erkennen. In diesen entschließen sich Kunden zuletzt immer häufiger für den Kauf des nachhaltigen Produktes [1]. Hierdurch wurde das Prädikat „nachhaltig“ zu einem Alleinstellungsmerkmal, aber auch zu einer Werbebotschaft, um sich von Konkurrenzprodukten abzuheben. Dabei entscheidet jedoch leider zu häufig die bunte Werbung oder die eigens intern etablierte Zertifizierungsstelle über nachhaltig oder nicht. Die tatsächliche Nachhaltigkeit eines Produktes steckt jedoch in den genutzten Grunderzeugnissen, im jeweils genutzten Produktionsverfahren und in der Lieferkette. Aber selbst bei einer intensiven Betrachtung dieser ist es oftmals schwer zu bewerten, was nachhaltig ist. Deshalb beschäftigt sich dieser Artikel damit, den Begriff der Nachhaltigkeit beziehungsweise des nachhaltigen Handelns zu veranschaulichen, und zeigt beispielhaft Wege auf, mit denen Nachhaltigkeit in Lieferketten erkannt, gemessen und diese damit bewertbar gemacht werden kann.

Nachhaltigkeit und nachhaltiges Handeln

Nachhaltigkeit wird häufig als komplex und von verschiedenen Faktoren abhängig dargestellt. Das zeigt sich bereits in der allgemeinen Definition, die Nachhaltigkeit als eine Kombination aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten darstellt. Diese sind häufig konträr zueinander ausgerichtet, weshalb sie nur schwer miteinander in Einklang zu bringen sind. Dies verdeutlicht die Beschreibung des Tripple-Bottom-Ansatzes nach Elkington [2], der ein nachhaltiges Unternehmen als eines beschreibt, das ökonomischen Wohlstand, ökologische Qualität und soziale Gerechtigkeit berücksichtigt oder fördert. Elkington zufolge kann eine nachhaltige Entwicklung nur erfolgen, wenn zwei der drei zuvor beschriebenen Dimensionen optimiert werden, während sich die dritte zumindest nicht verschlechtert [3].

Eine Verfeinerung zu diesem dreidimensionalen Ansatz bilden die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen. Ihr Fokus liegt auf den beiden Dimensionen Sozial und Ökologie, da sie aus deren Sicht die Grundlage für langfristige ökonomische Entwicklung darstellen. Dieser Ansatz, in dessen Zentrum die Themen Menschheit, der Planet, Wohlstand, Frieden und Zusammenarbeit stehen, setzen für eine nachhaltige Entwicklung die Erfüllung von 17 Haupt- und 169 Unterzielen voraus. Ihre Umset-

zung wurden als Erweiterung vorheriger Nachhaltigkeitsziele wie beispielsweise der Millennium Development Goals während des UN Sustainable Development Summit in New York im September 2015 diskutiert und verabschiedet. Die in ihr enthaltenen Ziele sollen bis 2030 weltweit umgesetzt sein [4]. Sie bilden somit die Leitplanken, an denen sich Staaten, Gesellschaften, Individuen und auch Unternehmen orientieren sollen, um nachhaltiges Zusammenleben auch für zukünftige Generationen zu ermöglichen. Deshalb können sie als Rahmen oder Best Practice für nachhaltiges Handeln angesehen werden.

In ihrer Gesamtheit lassen sie sich und damit nachhaltiges Handeln in vereinfachter Form wie folgt gliedern:

- SDG 1 Bekämpfung von Armut in all ihren Formen
- SDG 2 Beendigung des Hungers und Verbesserung der Ernährung
- SDG 3 Sicherstellung eines gesunden Lebens und Förderung des Wohlbefindens
- SDG 4 Gewährleistung gerechter Qualitätsbildung für Menschen jeden Alters
- SDG 5 Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter
- SDG 6 Gewährleistung der Verfügbarkeit und nachhaltigen Nutzung von Wasser
- SDG 7 Sicherstellung des Zugangs zu erschwinglicher und nachhaltiger Energie
- SDG 8 Förderung von nachhaltigem

- Wirtschaftswachstum, Vollbeschäftigung und menschenwürdiger Arbeit
- SDG 9 Förderung einer integrativen und nachhaltigen Industrialisierung und von Innovationen
- SDG 10 Verringerung der Ungleichheit innerhalb und zwischen den Ländern
- SDG 11 Städte und menschliche Siedlungen integrativ, sicher und widerstandsfähig machen
- SDG 12 Gewährleistung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster
- SDG 13 Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14 Erhaltung und nachhaltige Nutzung der Ozeane, Meere und Meeresressourcen
- SDG 15 Schutz der Biodiversität
- SDG 16 Förderung friedlicher und integrativer Gesellschaften und Zugang zur Justiz für alle
- SDG 17 Stärkung der Mittel zur Umsetzung und Neubelebung der globalen Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung

Innerhalb dieser Haupt- und ihrer entsprechenden Unterziele gibt es verschiedene Themen, die Unternehmen direkt beeinflussen können. Hierzu zählen unter anderem:

- die Zahlung fairer Löhne und die Sicher-

stellung ihrer Zahlung bei seinen Lieferanten

- die Vermeidung von klimaschädlichen Emissionen in Produktions-, aber auch Transportprozessen
- die Gewährleistung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen und der aktive Kampf gegen Diskriminierung und Korruption im Arbeitsumfeld
- die Optimierung von Produktionsprozessen zur Reduzierung von Verbräuchen und zur Bewahrung von kritischen Ressourcen wie beispielsweise Wasser
- das aktive Steuern von Konsumverhalten hin zu einem bedachten und nachhaltigen Kaufverhalten
- die Etablierung einer zu Ende gedachten Kreislaufwirtschaft, die zum Beispiel auf Recycling setzt

Bei näherer Betrachtung der einzelnen Themengebiete muss aber auch festgestellt werden, dass nicht alle Bereiche direkt durch Unternehmen und deren Lieferketten beeinflusst werden können. Vielmehr ist an einigen Stellen der Eingriff von staatlichen Institutionen nötig. Dies gilt beispielsweise beim Setzen von Sozialstandards, bei der Erleichterung von Migration sowie der Mobilität von Menschen, in der verstärkten Bildung aller Menschen oder auch dem Aufbau verlässlicher rechtsstaatlicher Systeme. Um dieser Verantwortung nachzukommen, verfolgen verschiedene Staaten und Staatenverbände diese Ziele intensiv und versuchen darüber hinaus, privatwirtschaftliche Unternehmen durch Gesetze an die Ziele der Social Development Goals und anderer Nachhaltigkeitsrichtlinien zu binden.

Europäische Gesetzesinitiative zur Nachhaltigkeit in Lieferketten

So veröffentlichte beispielsweise die Europäische Union am 23. Februar 2022 eine Richtlinie, die unter anderem die Ziele der Social Development Goals aufgreift und sie durch die Regierungen der EU-Mitgliedsstaaten in bindende Gesetzgebung in Bezug auf die Nachhaltigkeit in Lieferketten umwandeln lässt. Hierdurch sollen EU-weit einheitliche Wettbewerbsfaktoren und eine durchgängige Rechtssicherheit geschaffen werden. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund diverser nationaler Gesetzgebungsinitiativen nötig. So gibt es Stand heute bereits in Frankreich und Deutschland bestehende Gesetze, die Unternehmen verpflichten, ihre Lieferketten auf spezifische

Aspekte im Kontext der Nachhaltigkeit hin zu analysieren und zu optimieren. In anderen Ländern wie beispielsweise Österreich, Dänemark, Luxemburg, Schweden oder Irland sind noch keine Gesetze erlassen. Jedoch gibt es in diesen Ländern bereits intensive Diskussionen hinsichtlich einheitlicher Regelungen zu nachhaltigen Lieferketten.

Darüber hinaus verfolgt die EU-Direktive das Ziel, Unternehmen dazu zu verpflichten, ihre Lieferkette bezüglich sozialer und ökologischer Missstände kontinuierlich zu überprüfen, diese Missstände aufzudecken, ihre Auswirkungen zu ermitteln und Maßnahmen zu ergreifen, um diese zu vermindern oder idealerweise zu eliminieren. Diese Maßnahmen sind in die Unternehmenspolitik zu verankern und transparent zu kommunizieren. Die Pflichten sollen im ersten Schritt große, in der EU registrierte Unternehmen mit einem weltweiten Mindestumsatz von 150 Mio. Umsatz und mindestens 500 Mitarbeitern beziehungsweise außerhalb der EU registrierte Unternehmen betreffen, die den oben genannten Umsatz in der Union erzielen [5].

Diese Verpflichtung von Unternehmen, die innerhalb und außerhalb der EU ansässig sind, ist vor allem vor dem Hintergrund dessen, dass etwa 80 - 90 % des ökologischen Schadens innerhalb von Lieferketten außerhalb der EU entstehen, von entscheidender Bedeutung [6].

Die gesetzlichen Vorgaben für Großunternehmen sollen innerhalb von zwei Jahren nach Billigung der Richtlinie durch das EU-Parlament und den Europarat in nationale Gesetzgebung umgesetzt sein. In einem zweiten Schritt – der weitere zwei Jahre später in Kraft treten soll – werden Unternehmen, die in der gemäß der OECD Sector Guideline definierten ressourcenintensiven Branche arbeiten, mehr als 40 Mio. Umsatz weltweit (für EU-Unternehmen) beziehungsweise europaweit (für Nicht-EU-Unternehmen) erwirtschaften und mindestens 250 Mitarbeiter beschäftigten, verpflichtet, die Anforderungen und Pflichten zu erfüllen. Klein- und mittelständische Unternehmen sind nicht direkt von der Gesetzgebung betroffen. Sofern sie jedoch in die Lieferketten von größeren, der Gesetzgebung unterliegenden Unternehmen involviert sind, müssen sie indirekt an der Einhaltung der Vorschriften mitarbeiten oder sich aus diesen Lieferketten zurückziehen.

Hierbei sind die Großunternehmen und der Gesetzgeber dazu angehalten, kleine-

re und mittelständische Unternehmen aktiv zu unterstützen. Denn nur wenn möglichst viele Unternehmen sich aktiv an der Entwicklung von nachhaltigen Lieferketten beteiligen, ist es möglich, mittelfristig eine ausreichende Datengrundlage zu schaffen, mit der nachteilige Einflüsse innerhalb von Lieferketten in Bezug auf Menschenrechte und Umwelteinflüsse auch mit geringem Aufwand identifiziert und eliminiert werden können.

Um dazu beizutragen, diese Daten zu erlangen, unterstützt Spenoki Unternehmen darin, ihre Lieferketten gemäß dem aktuell in Deutschland geltenden Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz zu überprüfen.

Dabei liegt der Fokus darauf, die Bedeutung von Umwelt- und Sozialbelangen in der Lieferkette eines Unternehmens einschätzen zu können. Dies ist erforderlich, um ein realistisches Bild der Lieferkette des betreffenden Unternehmens zu erstellen. Die folgenden Abschnitte umreißen deshalb in aller Kürze das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und stellen eine Schritt-für-Schritt-Anleitung dar, mit der die Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes erfüllt werden können.

Eckpunkte des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes [7]

Das Gesetz verlangt von Unternehmen die Umsetzung von neun Maßnahmen, um ihrer Sorgfaltspflicht nachzukommen. Die erste dieser Maßnahmen stellt die Einrichtung eines Risikomanagements dar. Hierbei haben Unternehmen einen Vorteil, die schon vor der neuen Gesetzgebung einen „Beyond Compliance“-Ansatz verfolgten und Nachhaltigkeit als ganzheitlichen Unternehmenswert strategisch in ihre Unternehmensplanung mit aufgenommen haben. Sie erfüllen bereits die Anforderung, das interne Qualitätsmanagement-System, das eine Analyse und Bewertung der unternehmerischen Risiken beinhaltet, um die Komponente der Nachhaltigkeit zu erweitern. Zusätzlich wird an dieser Stelle auch die zweite Anforderung des Gesetzes – die nach der eindeutigen Festlegung einer betrieblichen Zuständigkeit – abgedeckt. Die nächste genannte Pflicht verlangt die Durchführung einer kontinuierlichen Risikoanalyse. In diesem Zusammenhang erlaubt das Gesetz, den Fokus im ersten Schritt auf die eigenen Beschaffungsprozesse und die der unmittelbaren Zulieferer zu legen. Die

Art der Analyse wird hierbei relativ frei gefasst. Es wird jedoch verlangt, die Risiken zu bewerten und, sofern nicht alle umgehend adressiert werden können, diese zu priorisieren. Maßgeblich für die Priorisierung ist beispielsweise die Einflussmöglichkeit eines Unternehmens, das Risiko selbst oder dessen Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren sowie das Ausmaß bei dessen Eintreten zusammen zu managen beziehungsweise zu reduzieren. Die Risikoanalyse ist in regelmäßigen Abständen, jedoch mindestens einmal jährlich, durchzuführen. Bei gegebenem Anlass ist von diesem Rahmen abzuweichen. Dies kann durch die Aufnahme einer neuen Tätigkeit oder Beziehung, vor strategischen Entscheidungen oder Veränderungen in der Geschäftstätigkeit erfolgen. Die Ergebnisse der Risikoanalyse sind nach dieser umgehend an alle maßgeblichen Entscheidungsträger zu kommunizieren und müssen von diesen bei ihren Entscheidungen berücksichtigt werden.

Um sicherzustellen, dass dies stets gemäß den Vorgaben durchgeführt wird, ist eine Grundsatzerklärung zu verfassen. Sie muss von der Geschäftsleitung verabschiedet werden und mindestens eine Verfah-

rensbeschreibung inklusive Maßnahmen, eine Priorisierung von Risiken und eine klare Erwartungshaltung an alle Stakeholder enthalten. Die Grundsatzerklärung ist jedoch nicht nur ein schriftliches Dokument, in dem das Unternehmen sein Commitment und Engagement für menschenrechtliche Sorgfaltspflicht zum Ausdruck bringt, sondern umfasst alle Sorgfaltspflichtmaßnahmen und kann als Präventionsmaßnahme bezeichnet werden. Basierend auf den Ergebnissen der Risikoanalyse müssen die Menschenrechtsstrategie des Unternehmens, die damit verbundenen Präventionsmaßnahmen sowie Erwartungen an Beschäftigte, Geschäftspartner und Lieferanten dargelegt werden.

Die Verankerung von Präventionsmaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich und gegenüber unmittelbaren Zulieferern stellt die nächste Maßnahme dar. Zu dieser internen Maßnahme zählen neben den auf der Risikoanalyse basierenden präventiven Aufgaben die Schulung und Weiterbildung von Mitarbeitern, die Entwicklung und Implementierung geeigneter Beschaffungsstrategien und Einkaufspraktiken, durch die festgestellte Risiken vermieden oder

gemindert werden, und die Durchführung risikobasierter Kontrollmaßnahmen, mit denen die Einhaltung der in der Grundsatzerklärung enthaltenen Menschenrechtsstrategie im eigenen Geschäftsbereich überprüft wird. Präventionsmaßnahmen gegenüber Lieferanten können wie folgt gestaltet sein:

- Berücksichtigung der menschenrechts- und umweltbezogenen Erwartungen bei der Auswahl eines unmittelbaren Zulieferers
- vertragliche Zusicherung eines unmittelbaren Zulieferers, dass dieser die von der Geschäftsleitung des Unternehmens verlangten menschenrechtsbezogenen und umweltbezogenen Vorgaben einhält und entlang der Lieferkette angemessen adressiert
- Vereinbarung angemessener vertraglicher Kontrollmechanismen sowie die Durchführung von Schulungen und Weiterbildung
- Durchführung risikobasierter Kontrollmaßnahmen auf Grundlage der vereinbarten Kontrollmechanismen zur Überprüfung der Einhaltung



Abbildung 1: Report (© Spenoki Solutions GmbH)

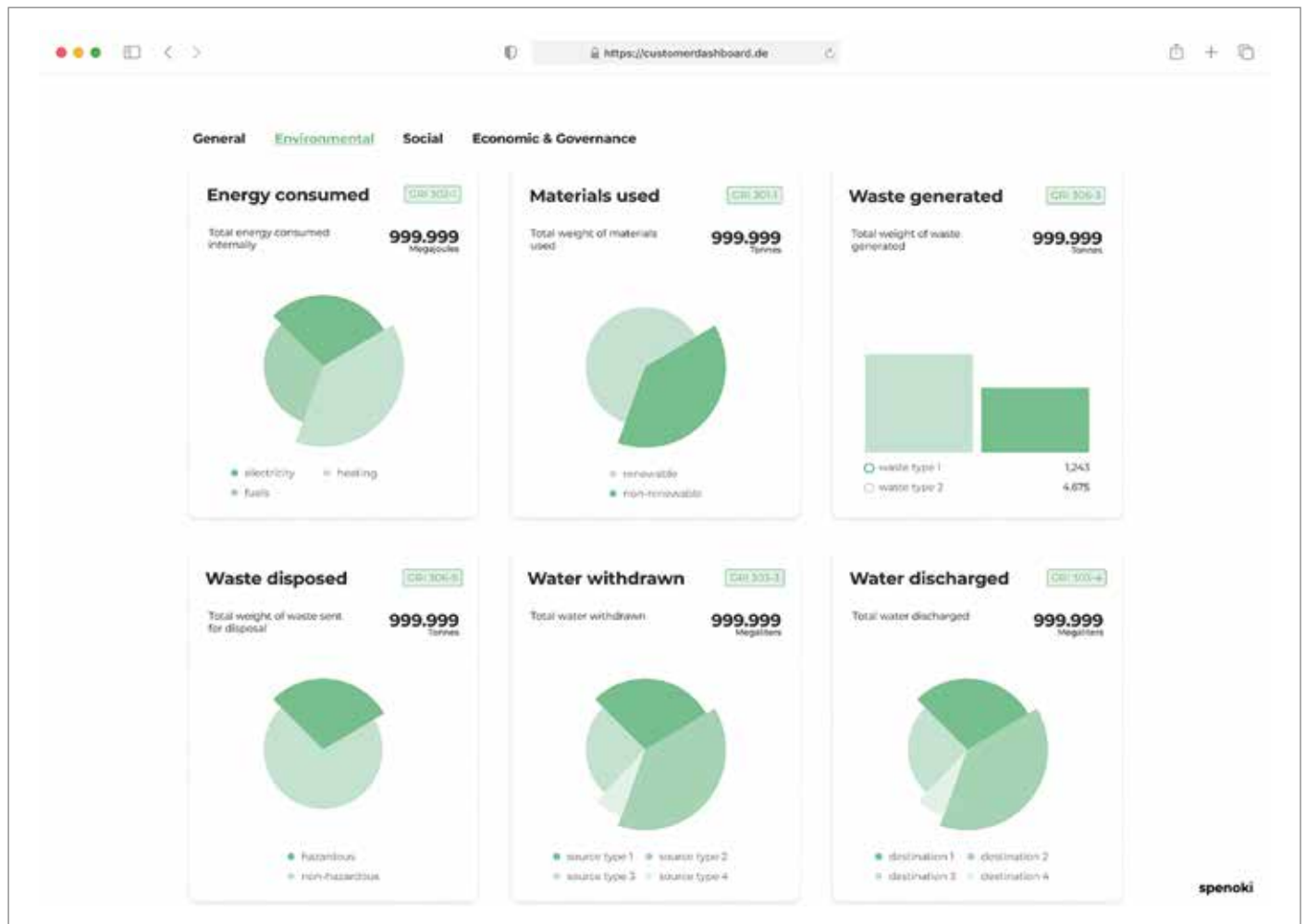


Abbildung 2: Spenoki Nachhaltigkeitsdashboard (© Spenoki Solutions GmbH)

- Weitere Präventionsmaßnahmen gegenüber Lieferanten können auch die Kommunikation der Erwartungen und Standards beinhalten, beispielsweise durch einen Lieferanten-Verhaltenskodex, der in lokalen Sprachen zur Verfügung gestellt wird, oder auch die direkte Unterstützung von strategischen Lieferanten sowie die Förderung lokaler Projekte an Lieferantenstandorten/Regionen zur Stärkung lokaler Rechte und Communities.

Neben diesen vorbeugenden Maßnahmen sieht das Gesetz zusätzlich vor, im Fall von Nicht-Konformitäten geeignete Abhilfemaßnahmen zu erstellen sowie deren Umsetzung zu überwachen. Hierdurch soll gewährleistet werden, dass eingetretene Risiken umgehend angegangen und ihre Auswirkungen so gering wie möglich gehalten werden können. Für diesen und auch für den Fall von nicht erkannten Abweichungen muss zusätzlich eine Beschwerdestelle eingerichtet werden, die es den Betroffenen oder Benachteiligten er-

möglicht, ihr Anliegen vorzubringen. Abschließend fordert das Gesetz, neben der Dokumentation der Überwachung und deren Veröffentlichung durch eine einheitliche Berichterstattung, die Umsetzung von Sorgfaltspflichten auch für Risiken der mittelbaren Zulieferer.

Konkrete Handlungsempfehlungen für betroffene Unternehmen

Zusammenfassend lassen sich somit vier Kernprozesse identifizieren, die für eine erfolgreiche und regelkonforme Umsetzung des Lieferkettensorgfaltengesetzes vonnöten sind. Mithilfe des Supply Chain Mapping muss die gesamte Lieferkette der einzelnen Materialien und Hilfsstoffe mit allen weiteren einkaufenden Dienstleistungen identifiziert werden. In der Praxis findet man diese Informationen zumeist im Einkauf, in dem strukturierte Daten der aktuell aktiven Lieferanten vorliegen. Um die benötigten Daten abfragen zu können, ist es wichtig, vorab Strukturen im Fachbereich aufzu-

bauen. Darüber hinaus muss eine Awareness für das Erkennen der relevanten Informationen geschaffen werden. Hierfür ist die richtige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, aber auch ein kontinuierlicher Austausch mit allen Beteiligten entlang der Lieferkette notwendig.

Anschließend müssen die Daten erfasst werden. Dabei gilt es mithilfe von standardisierten und branchenspezifischen Fragebögen die Daten bezüglich der sozialen und ökologischen Indikatoren zu erheben. Hier können Softwarelösungen von Spenoki dabei unterstützen, anhand von automatisierten Prozessen eine granulare Datenbasis herzustellen und durch Standardisierung die Einbindung der Lieferanten zu erleichtern.

Die erhobenen Daten müssen nun aggregiert und Risiken identifiziert werden. Hier können Dashboards und Hotspot-Analysen helfen, die in den meisten Tools zur Lieferkettens-Datenerhebung bereits mit enthalten sind. Über eine fortlaufende Datenabfrage und -aggregation ist

man in der Lage, ein Lieferketten-Monitoring aufzubauen und schnell auf Risiken oder Abweichungen zu reagieren.

Im letzten, aber nicht minder wichtigen Schritt geht es darum, die gewonnenen Erkenntnisse und die damit entstandene Transparenz an den Gesetzgeber und die Stakeholder zu kommunizieren. Hierbei können Softwarelösungen dabei unterstützen, die ermittelten Informationen in einen standardisierten Bericht zu überführen und somit den Aufwand für die nachweisenden Unternehmen überschaubar zu halten. Diese standardisierten Berichte von Spenoki werden sowohl vom Gesetzgeber als auch von Stake- und Shareholdern akzeptiert.

Literatur

- [1] Christian Ortmeier, Nadja Henningsen, Adrian Langer, Alexander Reiswich, Alexander Karl, und Christoph Herrmann. 2021. Framework for the integration of Process Mining into Life Cycle Assessment. *Procedia CIRP* 98, 163–168. DOI:
- [2] John Elkington. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- [3] John Elkington. 2018. 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It (2018). Entnommen am 15 März 2022 von <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>.
- [4] United Nation Generalversammlung, Ed. 2015. *Transforming our World: the 2030 agenda for sustainable development*. Resolution verabschiedet durch die Generalversammlung am 25. September 2015. A/RES/70/1.
- [5] European Commission, Ed. 2022. Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937EU. 2022/0051.
- [6] Jungmichel, Norbert, Christina Schampel und Daniel Weiss. 2017. *Atlas on Environmental Impacts - Supply Chains - Environmental Impacts and Hot Spots in the Supply Chain*. Retrieved April 16 2022 from <https://www.adelphi.de/en/system/files/mediathek/bilder/Umweltatlas%20Lieferkette%20-%20adelphi-Systain-englisch.pdf>
- [7] Bundestag, Ed. 2021. Gesetz über die unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten. Verabschiedet durch die Bundstagsversammlung am 16. Juli 2021.



Florian Lösch

florian.loesch@horus.biz

Florian Lösch ist als Principal Consultant und Projektleiter in Beratungsprojekten zum Thema Geschäftsprozessmanagement bei der Horus software GmbH aktiv, die diesbezüglich eine Methode und zugehörige Produkte sowie Services anbietet. Er ist Experte im Bereich des nachhaltigen Geschäftsprozessmanagements, bei dem er auch in der Forschung und der Lehre tätig ist.



Markus Adler

markus.adler@spenoki.de

Markus Adler ist Mitgründer der Spenoki Solutions GmbH, die eine SaaS-Lösung anbietet, die mittelständischen Unternehmen dabei hilft, ihr Nachhaltigkeitsmanagement zu digitalisieren und zu automatisieren. Hier ist er verantwortlich für die Begleitung der Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette und Übersetzer der Anforderungen des Kunden und des Marktes an das Produkt.



Der grüne Faden für Ihre Digitale Evolution

Wir bei PROMATIS folgen einem selbst entwickelten grünen Faden:

Mit professioneller Beratung und innovativen Digitalisierungslösungen schaffen wir exzellente Geschäftsprozesse: agil, bedarfsgerecht, intelligent und zukunftssicher. Nachhaltige Qualität und Wirtschaftlichkeit sichern wir durch kontinuierliche Verbesserung der eingesetzten Verfahren, Produkte und Services.

Mit unserer Digitalisierungskompetenz und unseren Best Practice-Lösungen begleiten wir Sie auf Ihrer Reise in die Oracle Cloud.

PROMATIS Gruppe
Pforzheimer Str. 160
76275 Ettlingen
+49 7243 2179-0
www.promatis.de

Ettlingen | Hamburg | Berlin | Münster
Wien | Zürich | Denver