

Nachhaltige Lieferkette

Starter-Kit: Lieferkette abbilden –
Nachhaltigkeitsrisiken bewerten –
Maßnahmen umsetzen



Herzlich Willkommen: An wen richtet sich das Starter-Kit?

Unternehmen, die pragmatisch in das Thema der umweltbezogenen und menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht einsteigen wollen

- Das Starter-Kit richtet sich vor allem an **kleine und mittlere Unternehmen**, die **pragmatisch in das nachhaltige Lieferkettenmanagement einsteigen** und die Umsetzung der **umweltbezogenen und menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht angehen möchten**. Weitere Informationen zu den genannten Themen sind in dieser [Kurzinformation](#) enthalten.
- Das Starter-Kit dient als **Anleitung** zur **selbständigen Erarbeitung wichtiger Meilensteine** des nachhaltigen Lieferkettenmanagements.
- Beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement geht es, wie bei allen Managementprozessen, um die **kontinuierliche Verbesserung**. Die Prozessphasen des Starter-Kits sollten daher regelmäßig durchlaufen werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass zu Beginn nicht für alle Phasen und Leitfragen Antworten vorliegen können und müssen. Es geht darum, **pragmatisch zu starten und sich weiterzuentwickeln**.
- Das Starter-Kit ist **modular aufgebaut**. Insgesamt gibt es **fünf Phasen**, die **in sich geschlossene Arbeitsschritte** umfassen und am Ende jeweils zur Erreichung von Meilensteinen führen. Das heißt, ein Unternehmen kann sich phasenweise vorarbeiten und das nachhaltige Lieferkettenmanagement in einer selbstgewählten Geschwindigkeit entwickeln.
- Die **ersten drei Phasen** (Lieferkette abbilden; Risikoanalyse; Maßnahmen definieren) werden im Detail beschrieben (inkl. konkreter Arbeitshilfen). **Die Phase 4** (Messen und berichten) und **Phase 5** (Beschwerdemanagement) werden skizziert.
- Mithilfe des Starter-Kits erarbeitet das Unternehmen auf Basis einer Lieferkettenmatrix eine **visuelle nachhaltige Lieferkette**.



Welche Prozessphasen werden behandelt?

5 Phasen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

- Phase 1
Lieferkette abbilden und Strategie entwickeln
- Phase 2
Nachhaltigkeitsrisiken erfassen und bewerten
- Phase 3
Maßnahmen definieren und umsetzen
- Phase 4
Wirkung der Maßnahmen messen und Unternehmenshandeln kommunizieren
- Phase 5
Beschwerden erfassen und Prozess verbessern

Phasen 1 bis 3 sind Hauptbestandteil des Starter-Kits. Neben einer Erläuterung stehen Anwendungsbeispiele und Arbeitsblätter zur Verfügung.

Für die Phasen 4 und 5 werden zentrale Umsetzungsschritte skizziert.

Ziele des Starter-Kits

- **Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen** zu ermitteln und **Handlungsfelder** in der Lieferkette zu definieren, stellt für Unternehmen **erste wichtige Meilensteine** des nachhaltigen Lieferkettenmanagements und bei der Etablierung eines Sorgfaltsprozesses dar. Die Fokussierung ist wichtig, um die begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen möglichst effektiv und effizient einsetzen zu können. Das Starter-Kit hilft Unternehmen dabei, diese ersten Meilensteine zu erreichen (Phase 1–3).
- Auf dieser Basis kann das Unternehmen die weiteren Prozessphasen (4–5) des nachhaltigen Lieferkettenmanagements umsetzen.

Kernergebnisse des Starter-Kits

- Abbildung der Lieferkette aus der Nachhaltigkeitsperspektive und strategische Ausrichtung (Phase 1)
- Ermittlung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsrisiken (Phase 2)
- Erfassung des Status quo im Unternehmen und Ableitung von Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette (Phase 3)



Wie ist das Starter-Kit aufgebaut?

Modularer Aufbau

Der modulare Aufbau des Starter-Kits ermöglicht es Unternehmen mit unterschiedlichem Kenntnisstand zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement, schnell zu den für sie relevanten Informationen zu gelangen. Ausgehend vom Bearbeitungsstand können Unternehmen direkt zum nächsten Modul übergehen. Die **Module der drei ersten Prozessphasen sind nach dem gleichen Muster aufgebaut:**

- Zu Beginn werden die wesentlichen Elemente des Moduls erläutert, um einen **Einstieg** zu ermöglichen. Einzelne Schritte zur **Herangehensweise** werden erklärt.
- **Anwendungsbeispiele** sollen Unternehmen helfen, die Herangehensweise zu verstehen.
- Darauf basierend können Unternehmen mithilfe von **Arbeitsblättern** den Prozessschritt eigenständig umsetzen. Die Arbeitsblätter sind als Vorlagen zu verstehen, die von Unternehmen angepasst oder erweitert werden können. *Hinweis: Wird in einem Modul kein neues Arbeitsblatt eingeführt, wird die Visualisierung mittels der Lieferkettenmatrix weitergeführt.*
- Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema werden Hinweise zu **weiterführenden Informationen** gegeben. In vielen Fällen sind Links zu Internetseiten über das Anklicken von markierten Texten verfügbar.




Lieferkettenmatrix als Arbeitshilfe

- Kernelement dieses Starter-Kits ist eine **Lieferkettenmatrix**, die alle relevanten Informationen beinhaltet. Mithilfe von Arbeitsblättern wird die Matrix schrittweise erarbeitet; siehe die beispielhaft ausgefüllte Matrix auf [Folie 69](#).
- In **unternehmensinternen Workshops** kann die Lieferkettenmatrix Schritt für Schritt erarbeitet werden.
- **Arbeitsschritte**, welche direkt **in die Matrix übertragen** werden, sind mit diesem Symbol gekennzeichnet. 

Lieferkettenmatrix

Rohstoffgewinnung	Weiterverarbeitung	Produktion von Vorprodukten	Vor-Fertigung	Direkte Liefera

Das Starter-Kit möchte keine Lösungen vorsezen, sondern Unternehmen befähigen, eigene Lösungen zu erarbeiten: **Leitfragen** bilden den Kern dieses Ansatzes. 

4 (→ hierfür bitte die Bildschirmpräsentation starten).

Einführung	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Hinweise
------------	---------	---------	---------	---------	---------	----------

<p style="text-align: center;">Phase 1 Lieferkette abbilden und Strategie entwickeln</p> <p>→ Überblick über Struktur und Prozesse der Lieferkette; Ambitionsniveau formuliert</p>	1.1	Fokussieren	9
	1.2	Lieferkette strukturieren und visualisieren	13
	1.3	Grundsätze formulieren	17
<p style="text-align: center;">Phase 2 Nachhaltigkeitsrisiken erfassen und bewerten</p> <p>→ Übersicht über wesentliche Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder</p>	2.1	Themen ermitteln	22
	2.2	Themen zuordnen	29
	2.3	Bewerten und priorisieren	33
<p style="text-align: center;">Phase 3 Maßnahmen definieren und umsetzen</p> <p>→ (Erste) Maßnahmenliste zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette</p>	3.1	Abgleich mit Status quo	46
	3.2	Handlungsfelder und Maßnahmen definieren	51
	3.3	Maßnahmen umsetzen	58

Einführung	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Hinweise
-------------------	---------	---------	---------	---------	---------	----------

Phase 4 Wirkung der Maßnahmen messen und Unternehmenshandeln kommunizieren → Wirksamkeit von Maßnahmen überprüft; Maßnahmen und Ziele intern und extern kommuniziert	4.1	Herangehensweise	62
	4.2	Informationsquellen	64
Phase 5 Beschwerden erfassen und Prozess verbessern → Beschwerdemechanismus etabliert	5.1	Herangehensweise	65
	5.2	Informationsquellen	67
Vorlage Lieferkettenmatrix und Hinweise → Vorlage des zentralen Arbeitsblatts (Lieferkettenmatrix) sowie Hinweise zur Workshop-basierten Umsetzung des Starter-Kits und weiteren Arbeitshilfen	5.1	Anwendungsbeispiel: Lieferketten-Matrix	69
	5.2	Arbeitsblatt: Lieferketten-Matrix	71
	5.3	Hinweise zu weiteren Arbeitshilfen	72

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Phase 1

Lieferkette abbilden und Strategie entwickeln

1.1. **Fokussieren**

1.2. **Lieferkette strukturieren und visualisieren**

1.3. **Grundsätze formulieren**



Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Ziele der Prozessphase

Das Unternehmen verschafft sich einen Überblick über die Lieferkette – idealerweise von der Ebene der Direktlieferanten bis zur Ebene der Rohstoffgewinnung. Das Unternehmen sammelt Informationen zur Lieferkettenstruktur und zu Prozessen, die für die Ermittlung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen benötigt werden.

Voraussetzungen

Für eine gute Umsetzung dieses Prozessschrittes sind Daten zu Einkaufsvolumina der bezogenen Materialien und/oder Vorprodukte ebenso hilfreich wie weitere Informationen zu Direkt- und Unterteilern (Aktivitäten/Prozesse, Standorte).

Ergebnisse

- Abbildung der Lieferkette, inkl. verschiedener Lieferkettenstufen, Aktivitäten/Prozesse in den einzelnen Stufen und deren Standorte
- Sofern relevant: Fokussierung der Lieferkette, basierend auf einer Orientierung an wichtigen Produktgruppen (oder Ähnlichem)
- Öffentliches Bekenntnis des Unternehmens (bzw. der Unternehmensführung) zur Achtung der Menschenrechte und des Umweltschutzes entlang der Lieferkette

Module

1.1. Fokussieren

Gerade für Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Produkten (oder Dienstleistungen) ist es sinnvoll, sich zu Beginn auf einen Teilbereich der Lieferkette zu fokussieren – zum Beispiel auf wichtige Produktgruppen. Das Starter-Kit stellt verschiedene Ansätze vor, mithilfe derer eine Eingrenzung erfolgen kann.

1.2. Lieferkette strukturieren und visualisieren

Um Basisinformationen zu bündeln und zusammenzuführen, ist es sinnvoll, die Lieferkette zu visualisieren. Dies liefert die Basis für die nachfolgenden Schritte und ermöglicht einen Austausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Ermittlung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder.

1.3. Grundsätze formulieren

Um nach innen und außen das eigene Engagement deutlich zu machen und ein Ambitionsniveau zu formulieren, sollte das Unternehmen Unternehmensgrundsätze formulieren bzw. überarbeiten.

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Module

1.1. Fokussieren

Gerade für Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Produkten (oder Dienstleistungen) ist es sinnvoll, sich zu Beginn auf einen Teilbereich der Lieferkette zu fokussieren – zum Beispiel auf wichtige Produktgruppen. Das Starter-Kit stellt verschiedene Ansätze vor, mithilfe derer eine Eingrenzung erfolgen kann.

1.2. Lieferkette strukturieren und visualisieren

Um Basisinformationen zu bündeln und zusammenzuführen, ist es sinnvoll, die Lieferkette zu visualisieren. Dies liefert die Basis für die nachfolgenden Schritte und ermöglicht einen Austausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Ermittlung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder.

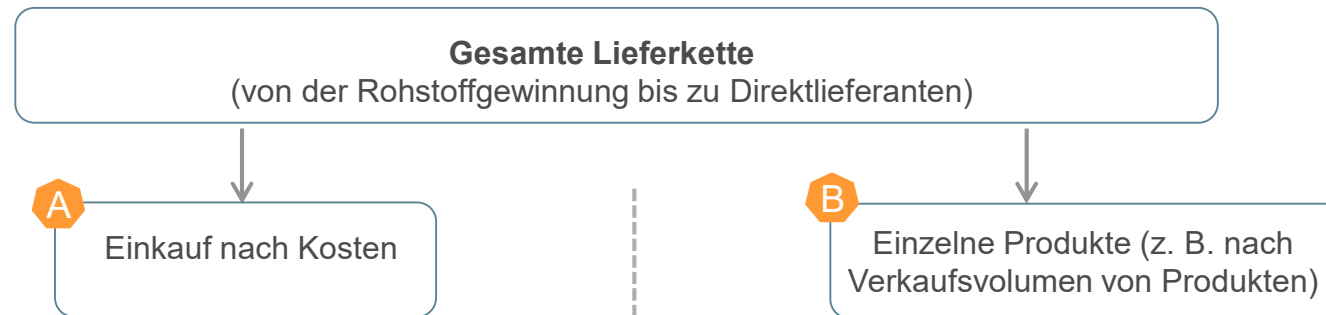
1.3. Grundsätze formulieren

Um nach innen und außen das eigene Engagement deutlich zu machen und ein Ambitionsniveau zu formulieren, sollte das Unternehmen Unternehmensgrundsätze formulieren bzw. überarbeiten.



Einstieg: Fokussierung auf eingekaufte Produkte/Materialien für eine vertiefte Betrachtung

Daten für die Strukturierung und Visualisierung der Lieferkette zu beschaffen, kann anspruchsvoll und zeitintensiv sein – vor allem, wenn das Unternehmen eine Vielzahl von Produkten und/oder Lieferanten hat. Es ist dann wichtig, einen sinnvollen Einstiegspunkt zu finden, der hilft, Komplexität zu reduzieren, bevor man sich zum ersten Mal mit dem Thema „nachhaltige Lieferkette“ auseinandersetzt. Je nach Branche/Unternehmensgröße kann eine **Fokussierung** beispielsweise anhand der **Einkaufskosten (Ansatz A)** oder dem **Verkaufsvolumen von Produkten (Ansatz B)** erfolgen (siehe Darstellung). Werden viele ähnliche Produkte hergestellt, kann (zusätzlich) eine Fokussierung auf bestimmte **Rohstoffe** sinnvoll sein.



Daten zu **Einkaufskosten** sind erfahrungsgemäß gut verfügbar. In der Praxis bietet sich die Anwendung der „80/20-Regel“ an. Je nach Unternehmenskontext kann eine Fokussierung auch über die Menge der beschafften Teile/Vorprodukte erfolgen.

Nimmt das Unternehmen statt des gesamten Einkaufs **einzelne Produkte** in den Blick, so bieten sich mehrere Möglichkeiten an, diese zu priorisieren. Ein Kriterium für die Auswahl kann die Umsatzstärke der eigenen Produkte sein.

Stehen bestimmte Produkte besonders im Blick der Öffentlichkeit oder bestehen Forderungen von Anspruchsgruppen, können diese auch vor diesem Hintergrund in den Fokus der Lieferkettenanalyse rücken.



Schritt 1

Das Unternehmen führt anhand der zuvor eingeholten Informationen aus dem Einkauf ein Ranking nach Kostenträgern durch. Dabei kann als Richtwert angesehen werden, dass 80 % der Gesamteinkaufskosten abgedeckt sein sollten.

Schritt 2

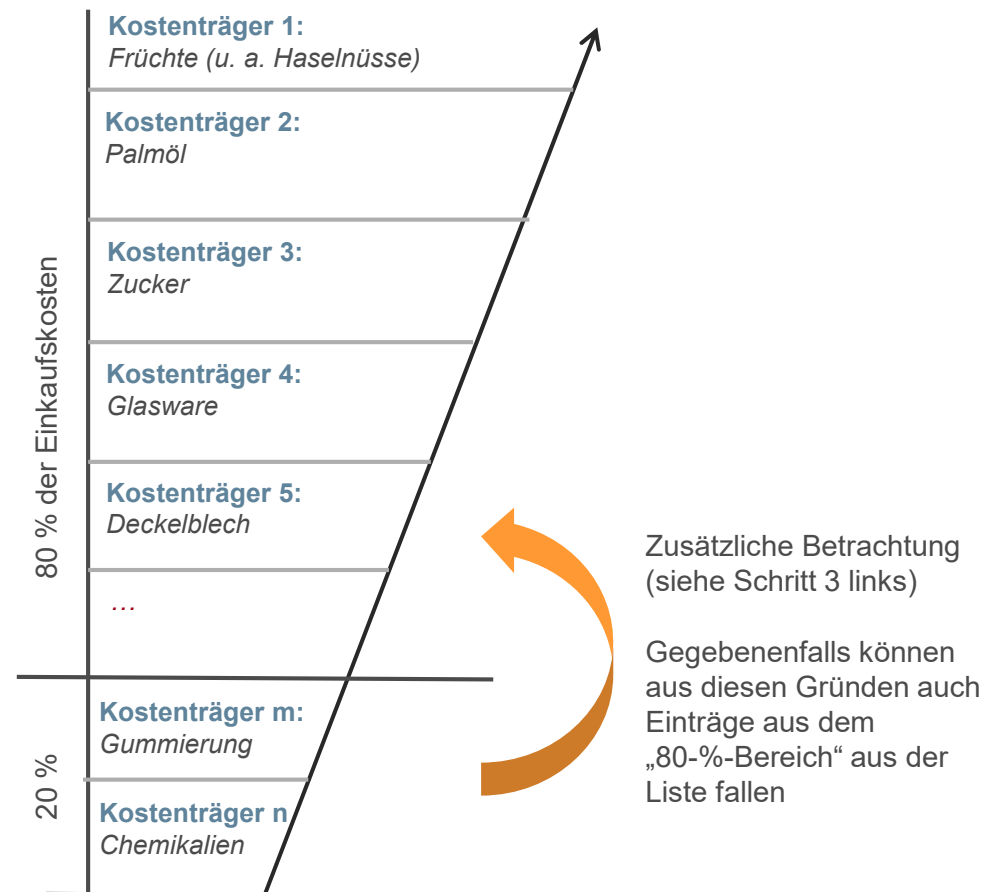
Das Unternehmen trägt die entsprechenden Vorprodukte und Materialien – zusammen 80 % der Einkaufskosten abdeckend – entsprechend ihrem Einkaufsvolumen ein.

Schritt 3

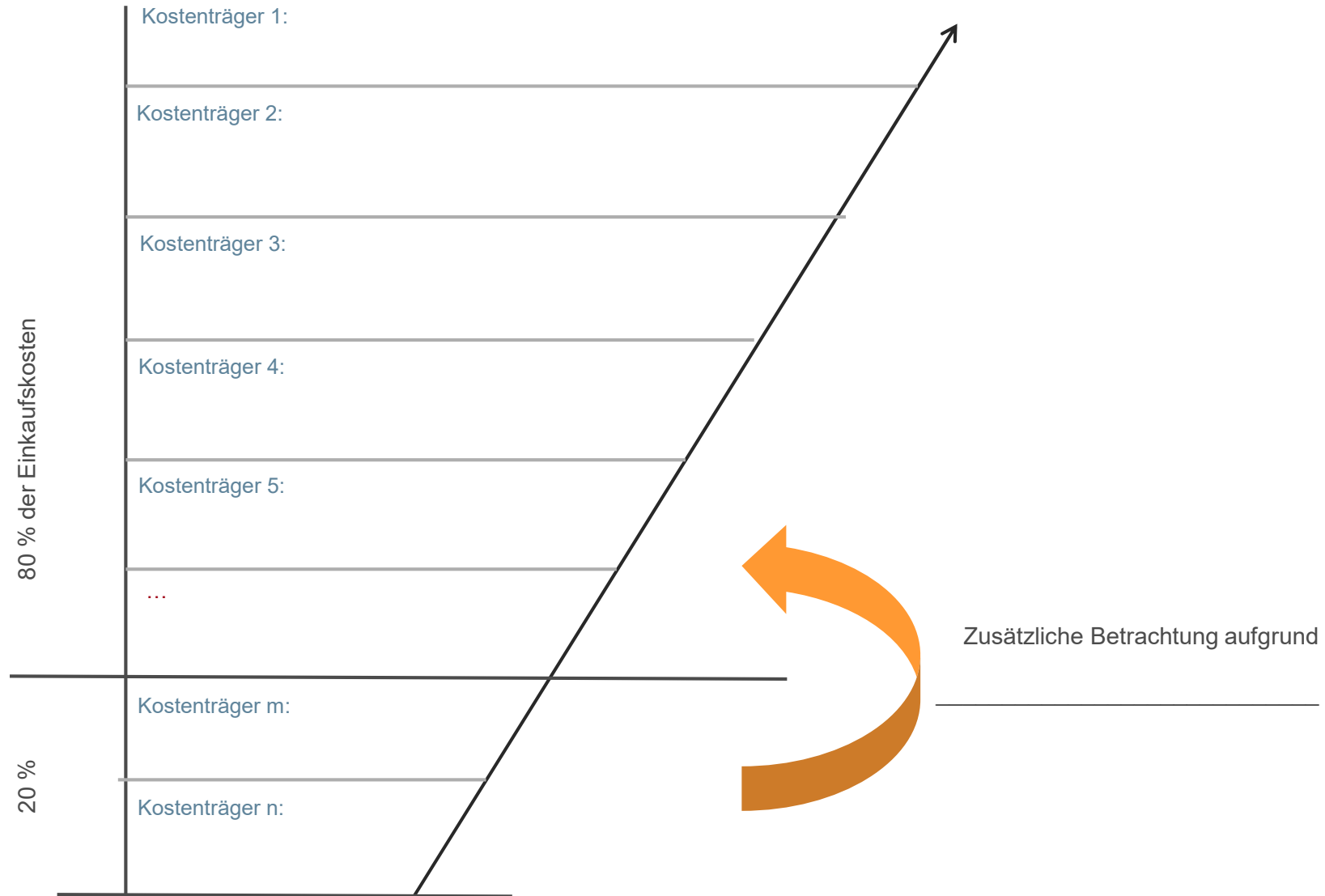
Das Unternehmen geht die verbleibenden 20 % des Einkaufsvolumens durch und übernimmt zusätzliche Kostenträger in die Liste der zu betrachtenden Vorprodukte/Materialien. Gründe können u. a. sein:

- besondere Relevanz für die Nachhaltigkeit der Lieferkette
- strategische Relevanz für das eigene Unternehmen
- besondere Erwartungen von Anspruchsgruppen sind bekannt

A Beispiel: Konfitürenproduktion*



* Angaben basieren nicht auf Zahlen eines realen Unternehmens.



Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Module

1.1. Fokussieren

Gerade für Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Produkten (oder Dienstleistungen) ist es sinnvoll, sich zu Beginn auf einen Teilbereich der Lieferkette zu fokussieren – zum Beispiel auf wichtige Produktgruppen. Das Starter-Kit stellt verschiedene Ansätze vor, mithilfe derer eine Eingrenzung erfolgen kann.

1.2. Lieferkette strukturieren und visualisieren

Um Basisinformationen zu bündeln und zusammenzuführen, ist es sinnvoll, die Lieferkette zu visualisieren. Dies liefert die Basis für die nachfolgenden Schritte und ermöglicht einen Austausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Ermittlung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder.

1.3. Grundsätze formulieren

Um nach innen und außen das eigene Engagement deutlich zu machen und ein Ambitionsniveau zu formulieren, sollte das Unternehmen Unternehmensgrundsätze formulieren bzw. überarbeiten.



Einstieg: Grundlagen für die Visualisierung einer Lieferkettenmatrix schaffen

Bevor das Unternehmen analysieren und bewerten kann, welche Nachhaltigkeitsthemen wesentlich sind und welche Handlungsfelder sich daraus ableiten lassen, muss es **grundlegende Informationen ermitteln** – idealerweise bis zur Stufe der Rohstoffgewinnung. Hierfür eignen sich **Leitfragen**.

Gerade am Anfang der Auseinandersetzung mit dem Thema „nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ werden Informationen nicht für alle Leitfragen vorliegen. Das Unternehmen sollte pragmatisch starten und bestehendes Wissen im Unternehmen sammeln und für die folgenden Teilschritte aufbereiten.

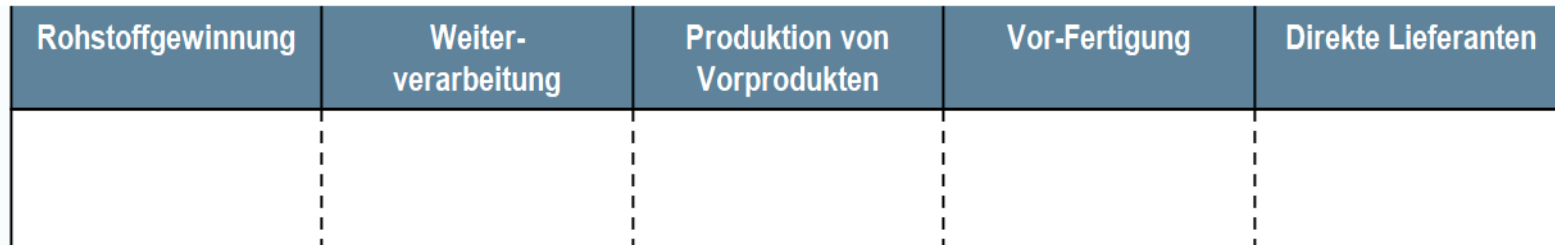
Es gilt zu Beginn: **Mut zur Lücke!**

Leitfragen zur Orientierung

- Wie sieht die **Lieferkettenstruktur** aus?
- **Wer** sind die Lieferanten?
- **Welche** Aktivitäten/Prozesse finden in den Stufen der Lieferkette statt?
- **Wo** finden die Aktivitäten statt?



Das nachhaltige Lieferkettenmanagement geht über Direktlieferanten hinaus. Auch wenn Lieferketten in der Praxis oftmals sehr komplex sind, eignet sich für den Einstieg eine idealtypische Strukturierung entlang von **fünf Lieferkettenstufen**:



Auch wenn es nicht immer möglich sein wird, zu Beginn alle Lieferanten – also auch Untertierlieferanten – zu ermitteln, sollten **Unternehmen bestehendes Wissen nutzen**, um die **wichtigsten Lieferanten zu erfassen**, beginnend bei den direkten Lieferanten.

Das **Wissen über Aktivitäten und Prozesse ist wichtig**, um die Verbindung zu Nachhaltigkeitsthemen herstellen zu können. Aktivitäten/Prozesse in der Lieferkette können zu negativen/positiven Nachhaltigkeitsauswirkungen auf Mensch und Umwelt führen. Zum Beispiel können durch industrielle Prozesse Luftschadstoffe freigesetzt werden, die sich sowohl auf die Umwelt als auch direkt auf Menschen negativ auswirken.

Der **Ort (Land/Region)** ist in vielen Branchen ein bedeutender [Einflussfaktor](#) auf das Risiko für negative Nachhaltigkeitsauswirkungen; besonders dort, wo Umwelt- und Sozialstandards niedrig sind.



Beispiel Lebensmittelbranche (Konfitürenhersteller)*

	Rohstoffgewinnung	Weiterverarbeitung	Produktion von Vorprodukten	Vor-Fertigung	Direkte Lieferanten
Rohmaterial	Zuckerplantage Brasilien und Kuba Ernte von Zuckerrohr	Zuckerfabrik Brasilien und Kuba Pressung von Rohrzucker	Zuckerfabrik Deutschland Raffination von Zucker		Zucker
	Haselnussplantage Türkei Ernte der Haselnüsse	Haselnussplantage Türkei Röstung + Verpackung der Haselnüsse			Haselnüsse
	Ölplantage Indonesien Ernte der Palmfrucht	Palmölfabrik Indonesien Pressen/Sterilisierung von Palmöl			Palmöl

Werkstor

Leitfrage zur Orientierung

Wie sieht die Lieferkettenstruktur aus?



Hinweis: Insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen kann es sinnvoll sein, nachgelagerte Stufen zu ergänzen, da Nachhaltigkeitsauswirkungen hier in der Regel besonders relevant sind (beispielsweise Investitionsentscheidungen und Kreditvergaben von Banken)

Leitfragen zur Orientierung



- Wer sind die Lieferanten?
- Wo finden die Aktivitäten statt?
- Welche Aktivitäten/Prozesse finden in den Stufen der Lieferkette statt?

Module

1.1. Fokussieren

Gerade für Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Produkten (oder Dienstleistungen) ist es sinnvoll, sich zu Beginn auf einen Teilbereich der Lieferkette zu fokussieren – zum Beispiel auf wichtige Produktgruppen. Das Starter-Kit stellt verschiedene Ansätze vor, mithilfe derer eine Eingrenzung erfolgen kann.

1.2. Lieferkette strukturieren und visualisieren

Um Basisinformationen zu bündeln und zusammenzuführen, ist es sinnvoll, die Lieferkette zu visualisieren. Dies liefert die Basis für die nachfolgenden Schritte und ermöglicht einen Austausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Ermittlung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder.

1.3. Grundsätze formulieren

Um nach innen und außen das eigene Engagement deutlich zu machen und ein Ambitionsniveau zu formulieren, sollte das Unternehmen Unternehmensgrundsätze formulieren bzw. überarbeiten.



Einstieg: Grundsätze formulieren

Mithilfe von Grundsätzen kommuniziert das Unternehmen nach innen und außen, dass es seiner Verantwortung für nachhaltige Lieferketten nachkommt. In der Regel verfügen Unternehmen bereits über Inhalte aus Dokumenten, die sie nutzen könnten. Das können Leitbilder, Werte oder Verhaltenskodizes sein. Ein möglicher Anknüpfungspunkt kann auch ein themenspezifisches Dokument wie eine öffentlich verfügbare Umweltpolitik aus dem Umweltmanagement sein.

Unternehmen sollten die Formulierung der Grundsätze als Prozess verstehen. Es ist sinnvoll, zuerst die Prozessphase 2 zu durchlaufen, damit Ergebnisse der Risikoanalyse in die Erstellung der Grundsätze einfließen können.

Anforderungen an Grundsätze

Unternehmen sollten die folgenden formalen und inhaltlichen Anforderungen umsetzen, die weltweit anerkannt sind. Auf diese Weise entfalten die Grundsätze nach innen und außen Wirkung:

- Verabschiedung durch die Geschäftsführung
- Bezug zu internationalen Referenzdokumenten. Eine Übersicht finden Sie im [KMU Kompass](#).
- Bezug zu Nachhaltigkeitsrisiken (siehe Prozessphase 2 zur Identifizierung der Risiken)
- Beschreibung der Kernprozesse des nachhaltigen Lieferkettenmanagements (Verantwortungen & Abläufe)
- Kompakte Beschreibung der zentralen Maßnahmen (siehe Prozessphase 3)
- Konkrete Erwartungen an die eigenen Mitarbeitenden sowie Lieferanten und Geschäftspartner

Einbindung von internen und externen Akteuren

Damit die Grundsätze Wirkung entfalten und „gelebt“ werden, sollten die eigenen Mitarbeitenden eingebunden werden. Das gilt insbesondere für jene, die die Anforderungen in der Praxis umsetzen müssen.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, zivilgesellschaftliche Organisationen und Gewerkschaften einzubinden. Diese sind Wissensträger und können Unternehmen dabei unterstützen, ein angemessenes Ambitionsniveau zu finden.



Informationsquellen

In der Praxis wird das Unternehmen zu Beginn oftmals nicht alle genannten Leitfragen komplett beantworten können. Es gilt, sich die Lieferkette schrittweise zu erschließen und gegebenenfalls mit begründeten Vermutungen zu starten.

In diesem ersten Prozessschritt ist es sinnvoll, auf **bestehendes Wissen im Unternehmen** zurückzugreifen. Mögliche Ansprechpartner sind der **Einkauf** oder auch das **Qualitätsmanagement**. Darüber hinaus können **Direktlieferanten** möglicherweise Hinweise zur Lieferkettenstruktur bzw. zu Unterlieferanten geben.

Grundsätzlich sollte das Unternehmen prüfen, ob es **gemeinsam mit den Direktlieferanten, Kunden oder Unternehmen der gleichen Branche** die Prozessschritte des nachhaltigen Lieferkettenmanagements durchlaufen kann.

Weitere Quellen:

- In der Studie [„Die Achtung von Menschenrechten entlang globaler Wertschöpfungsketten. Risiken und Chancen für Branchen der deutschen Wirtschaft“](#) finden sich Lieferkettenbeschreibungen diverser Branchen der deutschen Wirtschaft.
- Im [„Umweltatlas Lieferkette“](#), einer Publikation, deren Erstellung vom Bundesumweltministerium gefördert wurde, finden sich Informationen zur Struktur von Lieferketten von ausgewählten Branchen.
- Der Leitfaden [„Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement“](#) des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes liefert eine Übersicht über grundlegende Prozessschritte des nachhaltigen Lieferkettenmanagements, u. a. auch zur Frage der Strukturierung der Lieferkette. Das vorliegende Starter-Kit orientiert sich mit Blick auf die Prozessphasen an dem Leitfaden.
- Fragen Sie bei Ihrem Branchenverband nach, ob **Vorlagen für Unternehmensgrundsätze** existieren. Insbesondere im Zuge der (gesetzlichen) Regelungen um menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten sind Unternehmen und Verbände aktiv geworden. Das Infoportal [„Business and Human Rights Resource Centre“](#) listet u.a. Informationen von Unternehmen, die eine Grundsatzerklärung veröffentlicht haben. Der [KMU Kompass des Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte](#) bietet eine Übersicht über weitere Informationsquellen.

Phase 2

Nachhaltigkeitsrisiken erfassen und bewerten





Ziele der Prozessphase

Das Unternehmen kennt die für seine Lieferkette wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und -risiken und kann auf dieser Basis wichtige Handlungsfelder zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette ableiten.

Voraussetzungen

Die in Prozessschritt 1 erarbeiteten Informationen und die Visualisierung der Lieferkette bilden die Grundlage für die Bewertung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen. Das Unternehmen sollte darüber hinaus einplanen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam ermitteln, welche Nachhaltigkeitsthemen wesentlich sind und welche Handlungsfelder sich daraus ergeben.

Ergebnisse

- Zuordnung von Prozessen in der Lieferkette zu Nachhaltigkeitsthemen
- Risikoanalyse durch Bewertung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen
- Auflistung von Handlungsfeldern zur Gestaltung und Optimierung (basierend auf der Risikoanalyse)



Module

2.1. Themen ermitteln

Das Unternehmen verschafft sich einen Überblick über Nachhaltigkeitsthemen (z. B. Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Arbeitsschutz), die relevant sind.

2.2. Themen zuordnen

Die Themen werden dann den einzelnen Stufen der Lieferkette bzw. den Unternehmen in der Lieferkette zugeordnet. Bei der Themenermittlung im ersten Teilschritt sollte das Unternehmen die Zuordnung zu Lieferkettenstufen bzw. Prozessen mitdenken, aber noch nicht durchführen. Auf diese Weise kann das Unternehmen die Schritte bereits verbinden, vermeidet es aber, dass Arbeitsschritte – zum Beispiel im Rahmen eines internen Workshops – zu komplex werden.

2.3. Bewerten und priorisieren

Abschließend erfolgt eine Bewertung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen. Dieses Wissen liefert die Grundlage für die Erstellung einer Liste mit Handlungsfeldern.

Module

2.1. Themen ermitteln

Das Unternehmen verschafft sich einen Überblick über Nachhaltigkeitsthemen (z. B. Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Arbeitsschutz), die relevant sind.

2.2. Themen zuordnen

Die Themen werden dann den einzelnen Stufen der Lieferkette bzw. den Unternehmen in der Lieferkette zugeordnet. Bei der Themenermittlung im ersten Teilschritt sollte das Unternehmen die Zuordnung zu Lieferkettenstufen bzw. Prozessen mitdenken, aber noch nicht durchführen. Auf diese Weise kann das Unternehmen einerseits die Schritte bereits verbinden, andererseits vermeidet es aber, dass Arbeitsschritte – zum Beispiel im Rahmen eines internen Workshops – zu komplex werden.

2.3. Bewerten und priorisieren

Abschließend erfolgt eine Bewertung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen. Dieses Wissen liefert die Grundlage für die Erstellung einer Liste mit Handlungsfeldern.



Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise



Einstieg: Drei Schritte zur Ermittlung von Nachhaltigkeitsthemen umsetzen

Im Sinne eines sorgfältigen Managementansatzes sollte das Unternehmen alle Nachhaltigkeitsthemen, die sich aus den Prozessen und Aktivitäten in seiner Lieferkette ergeben, erfassen und mit Blick auf die Wesentlichkeit bewerten. Auch wenn je nach Branche und Unternehmensgröße (und weiteren Einflussfaktoren wie Standorten) unterschiedliche Nachhaltigkeitsthemen wesentlich sein können, lassen sich auf Basis von Nachhaltigkeitsinitiativen, Leitfäden und Standards Kernthemen identifizieren, die Unternehmen als Grundlage und Startpunkt ihrer Analyse nutzen können. Darauf basierend kann das Unternehmen die für sich wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen ermitteln.

Schritt 1

Das Unternehmen verschafft sich einen Überblick über die **grundlegenden Nachhaltigkeitsthemen**.

Schritt 2

Das Unternehmen ermittelt die **branchen- und länderspezifischen Nachhaltigkeitsthemen**.

Schritt 3

Das Unternehmen gibt eine **erste Einschätzung** darüber ab, **welche Nachhaltigkeitsthemen wesentlich** sind.



Hinweis: Es geht an dieser Stelle für das Unternehmen **noch nicht** darum, den eigenen Verantwortungsrahmen abzustecken, d. h. zu prüfen, ob es für das Verhalten innerhalb der Lieferkette verantwortlich ist. Es geht ferner **noch nicht** darum, dass das Unternehmen analysiert, welche Einflussmöglichkeiten es auf Lieferanten zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung in der Lieferkette auf Lieferanten hat.



Schritt 1

Das Unternehmen verschafft sich einen Überblick über grundlegende/branchenübergreifende Nachhaltigkeitsthemen. Verschiedene Themenlisten stehen zur Verfügung. Eine Orientierung liefert bspw. **CSR Risiko-Check** von MVO. Der Check ist über die Webseite des [Helpdesks Wirtschaft und Menschenrechte](#) erreichbar.

Übersicht über Nachhaltigkeitsthemen				
Handlungsfelder	Menschenrechte und Ethik	Arbeitsrechte	Faire Geschäftspraktiken	Umwelt
	Einfluss der Regierung	Vereinigungsfreiheit	Besteuerung	Klima & Energie
	Konflikte & Sicherheit	Arbeitsbedingungen (Verträge, Arbeitszeiten)	Korruption	Biodiversität & Entwaldung
	Landnutzung & Eigentumsrechte	Zwangsarbeit & Menschenhandel	Markt- und Wettbewerbsverzerrung	Wasserverbrauch & Wasserverfügbarkeit
	Auswirkungen auf die lokale Gemeinschaft	Kinderarbeit		Luftverschmutzung
	Tierschutz	Diskriminierung		Boden- und (Grund) Wasserverschmutzung
	Verbraucherinteressen & Produktsicherheit	Lohn & Vergütung		Umwelt & Abfall (allgemein)
		Arbeitsschutz & Arbeitssicherheit		

**Schritt 2****Das Unternehmen ermittelt branchen- und länderbezogene**

Nachhaltigkeitsrisiken: Je nach Branche können unterschiedliche Themen relevant sein; in bestimmten Branchen besteht zum Beispiel das Risiko, dass „[Konfliktmineralien](#)“ verwendet werden, d.h. mineralische Rohstoffe, bei denen es bei der Gewinnung und Vermarktung zu gewaltsamen Konflikten kommt. Im Informationsteil werden für einige Branchen Kernthemen aufgelistet. Die Auflistung ist nicht als abschließende Liste zu verstehen. Sie ersetzt nicht die sorgfältige Analyse der Situation im eigenen Unternehmen (siehe [Informationsquellen auf Folie 28](#) für weitere Informationen).

Schritt 3

Das Unternehmen führt eine **erste Risikoeinschätzung** des jeweiligen Nachhaltigkeitsthemas auf einer Skala von 1 bis 3 durch:

- 1 = Niedriges Risiko
- 2 = Mittleres Risiko
- 3 = Hohes Risiko

Wichtig: Es geht an dieser Stelle noch nicht um eine Risikobewertung entlang der Kriterien „Schwere“ und „Eintrittswahrscheinlichkeit“, sondern um eine erste Einschätzung zu potenziellen Risiken auf Basis übergreifender, branchen- und länderbezogener Informationen. Erst in einem zweiten Schritt (ab [Folie 33](#)) prüfen Unternehmen dann, ob potenzielle Risiken tatsächlich auf das Unternehmen zutreffen.

Leitfragen (siehe rechts) bieten eine Orientierung. Diese erste Einschätzung ist dann besonders hilfreich, wenn eine Vielzahl von Themen im 2. Schritt identifiziert wurde und das Unternehmen die weiterführende Analyse zu Beginn eingrenzen möchte, um sie umsetzbar zu gestalten.

Leitfragen zur Orientierung:

- Welche negativen Auswirkungen können Aktivitäten/Prozesse in der Lieferkette auf Mensch und Umwelt haben?
- Welche Risiken für negative Auswirkungen treten in meiner Branche und den Produktionsländern typischerweise auf?





Beispiel Lebensmittelbranche (Konfitürenhersteller*)

Unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsthemen

Emissionen bzgl. Transport und Viehhaltung

Einhaltung von Arbeitsstandards

Wassermanagement

Erste Risikoeinschätzung



Die Bewertung kann im Sinne eines **unternehmensinternen „Brainstormings“** ablaufen. Darüber hinaus liefern diverse Publikationen erste Hinweise (siehe [Folie 28](#)).

Bei der Konfitürenherstellung werden beispielsweise die Auswirkungen des **Wassermanagements** besonders hoch eingestuft, was mit dem **Zucker-** und **Palmölanbau** zusammenhängen kann.

* Angaben basieren nicht auf Informationen eines realen Unternehmens.



Zu Schritt 2

Das Unternehmen ermittelt branchen- und länderspezifische Nachhaltigkeitsrisiken.

Zu Schritt 3

Das Unternehmen führt eine erste Risikoeinschätzung auf einer Skala von 1 bis 3 durch, wobei 3 die höchste Wertung darstellt (hohes Risiko). Leitfragen bieten eine Orientierung (siehe Folie 25).

Branchen- und länderbezogene Nachhaltigkeitsthemen

Erste Risikoeinschätzung

1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3

X
X
X
X
X



Informationsquellen

- Mit dem [CSR Risiko-Check](#) des Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte in Kooperation mit MVO und UPJ können Sie filtern nach Rohstoffen, Dienstleistungen oder Produkten und Ländern.
- Die Branchenstudie [„Die Achtung von Menschenrechten entlang globaler Wertschöpfungsketten“](#) im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- Informationen für ausgewählte Branchen: [Automobilindustrie und Zuliefererbetriebe](#) (auf Englisch), [Chemie](#), [Lebensmittelhandel](#).
- Die Orientierung an den [zehn Prinzipien](#) des Global Compacts der Vereinten Nationen (www.globalcompact.de) hilft, sich einen ersten Überblick über Kernthemen zu verschaffen.
- Für den Umweltbereich gibt es für acht ausgewählte Branchen im bereits genannten [„Umweltatlas Lieferketten“](#) Analysen zur Umweltwirkung in der Lieferkette.
- Fragen Sie nach, ob auf Verbandsebene entsprechende Informationen bereitgestellt werden können. Nachhaltigkeitsinitiativen auf Verbandsebene finden Sie [hier](#).
- Die [Studie „Human Rights Risks in Mining: A Baseline Study“](#) im Auftrag der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR) gibt einen Überblick über Risiken, die im industriellen Bergbau, Kleinbergbau und in besonderen Situationen (z.B. in Konfliktkontexten) auftreten können.
- Das [Human Rights Toolkit](#) der Vereinten Nationen liefert eine Übersicht über Menschenrechts- und Umweltrisiken bei der Rohstoffgewinnung.
- Unternehmensbeispiele und Webinar zur Risikoanalyse auf dem Infoportal mr-sorgfalt.de des Deutschen Global Compact Netzwerks.
- Darüber hinaus lohnt sich der Blick in Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen aus der gleichen Branche. Im [Ranking der Nachhaltigkeitsberichte](#) des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung und der Unternehmensvereinigung future finden sich Beispiele für besonders gelungene Nachhaltigkeitsberichte.

[Zurück zu Folie 25:](#) *Unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsthemen ermitteln und bewerten*

[Zurück zu Folie 26:](#) *Anwendungsbeispiel*

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Module

2.1. Themen ermitteln

Das Unternehmen verschafft sich einen Überblick über Nachhaltigkeitsthemen (z. B. Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Arbeitsschutz), die relevant sind.

2.2. Themen zuordnen

Die Themen werden dann den einzelnen Stufen der Lieferkette bzw. den Unternehmen in der Lieferkette zugeordnet. Bei der Themenermittlung im ersten Teilschritt sollte das Unternehmen die Zuordnung zu Lieferkettenstufen bzw. Prozessen mitdenken, aber noch nicht durchführen. Auf diese Weise kann das Unternehmen einerseits die Schritte bereits verbinden, andererseits vermeidet es aber, dass Arbeitsschritte – zum Beispiel im Rahmen eines internen Workshops – zu komplex werden.

2.3. Bewerten und priorisieren

Abschließend erfolgt eine Bewertung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen. Dieses Wissen liefert die Grundlage für die Erstellung einer Liste mit Handlungsfeldern.



Einstieg: Schritte zur Zuordnung von Nachhaltigkeitsthemen zu Prozessen in der Lieferkette

Prozesse bei Lieferanten zur Herstellung von Vorprodukten und Materialien können negative Auswirkungen auf Umwelt (z. B. Luftverschmutzung durch den Ausstoß von Emissionen) oder Menschen (Gesundheitsschäden von Arbeiterinnen/Arbeitern) haben. In diesem Modul geht es darum, dass das Unternehmen ermittelt, welche Nachhaltigkeitsthemen in den Produktionsprozessen entlang der Lieferkette auftreten.

Schritt 1

Das Unternehmen listet die Nachhaltigkeitsthemen auf und erstellt Symbole für die einzelnen Themen, sodass diese in die Lieferkettenmatrix übertragen werden können.

Schritt 2

Das Unternehmen prüft, in welcher Lieferkettenstufe und in welchem Prozess welche Themen auftreten. Es ordnet die Symbole für Nachhaltigkeitsthemen entsprechend den Prozessen in der Lieferkettenmatrix zu.



Schritt 1

Auf Basis der Liste von Nachhaltigkeitsthemen, die das Unternehmen im vorangegangenen Modul ermittelt hat, **ordnet es den Themen ein Symbol zu.**

TIPP: Kleine Icons (siehe unten) helfen, Themen schnell verständlich darzustellen. Nutzen Sie diese für Ihren (virtuellen) Workshop , um gemeinsam Themen zuzuordnen (siehe Informationen zu einer Workshop-basierten Umsetzung auf [Folie 70](#)).





Wie bereits im vorangegangenen Modul erwähnt, kann im Sinne eines praktischen Einstiegs eine TOP-Themenliste erstellt werden, mit der erreicht wird, dass sich das Unternehmen am Anfang nicht „verzettelt“ und nicht zu viele Themen in die detailliertere Bewertungs- und Priorisierungsphase (die folgt) mit aufnimmt. Jedes dieser Themen sollte mit einem Symbol dargestellt werden, um die Visualisierung zu vereinfachen.

Schritt 2

Das Unternehmen prüft, in welcher Lieferkettenstufe und in welchem Prozess welche Themen relevant sind. **Es ordnet die Symbole für Nachhaltigkeitsthemen entsprechend den relevanten Prozessen zu.**

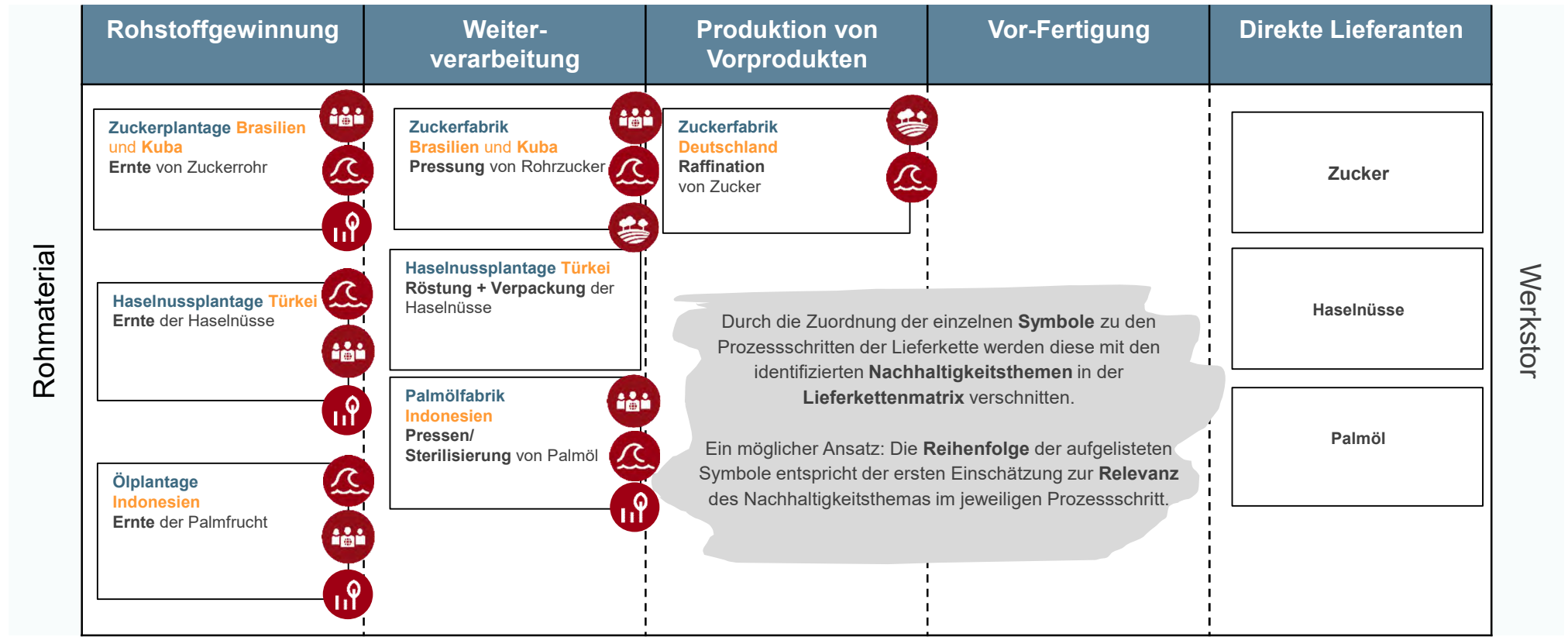


Bei der Zuordnung sollte das Unternehmen internes Wissen nutzen. In den meisten Fällen werden Unternehmen damit viele Verbindungen erarbeiten können. Die im vorigen Prozessschritt genannten Nachhaltigkeitsstandards/-initiativen können Unternehmen zusätzlich helfen.

Unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsthemen	
• Einhaltung von Arbeitsstandards	
• Emissionen bzgl. Transport und Viehhaltung	
• Wassermanagement	
• Landnutzung/Erhalt der Biodiversität	



Beispiel Lebensmittelbranche (Konfitürenhersteller*)



* Angaben basieren nicht auf Informationen eines realen Unternehmens.

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Module

2.1. Themen ermitteln

Das Unternehmen verschafft sich einen Überblick über Nachhaltigkeitsthemen (z. B. Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Arbeitsschutz), die relevant sind.

2.2. Themen zuordnen

Die Themen werden dann den einzelnen Stufen der Lieferkette bzw. den Unternehmen in der Lieferkette zugeordnet. Bei der Themenermittlung im ersten Teilschritt sollte das Unternehmen die Zuordnung zu Lieferkettenstufen bzw. Prozessen mitdenken, aber noch nicht durchführen. Auf diese Weise kann das Unternehmen einerseits die Schritte bereits verbinden, andererseits vermeidet es aber, dass Arbeitsschritte – zum Beispiel im Rahmen eines internen Workshops – zu komplex werden.

2.3. Bewerten und priorisieren

Abschließend erfolgt eine Bewertung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen. Dieses Wissen liefert die Grundlage für die Erstellung einer Liste mit Handlungsfeldern.

[Zurück zu Folie 25: Branchen- und länderspezifische Risiken](#)



Einstieg: Vier Schritte zur Bewertung und Priorisierung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen

Auf Basis der Ermittlung relevanter Nachhaltigkeitsthemen und der Zuordnung zu Prozessen in der Lieferkette kann die **Bewertung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsrisiken in vier Schritten erfolgen**.

Um zu ermitteln, welche branchen- und länderbezogenen Risiken auf das eigene Unternehmen tatsächlich zutreffen, sollten die eigenen Mitarbeitenden und, sofern dies bereits möglich ist, Direktlieferanten einbezogen werden. Denn nicht jedes branchen- oder länderbezogene Risiko trifft auch notwendigerweise auf das eigene Unternehmen zu. An dieser Stelle ist es hilfreich, bestehende Prozesse und Maßnahmen zu erfassen, die das Risiko für Verstöße in der Lieferkette mindern. Ein Blick in das Vorgehen in der Phase 3 (ab Folie 44) hilft, den Ist-Zustand von Lieferketten-Maßnahmen (z. B. Audits bei Lieferanten) zu erfassen (**Schritt 1**).

Im Mittelpunkt eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements steht die Bewertung des Risikos für Umwelt und Betroffene. Bei der Priorisierung von Risiken sind zwei Dimensionen zu beachten: der Schweregrad der (potenziellen) negativen Auswirkung und die Eintrittswahrscheinlichkeit. Beachten Sie, dass es bei der Erfassung der (potenziell) negativen Auswirkung um die Auswirkung für Betroffene oder die Umwelt geht. Dieses Verständnis ist wichtig für einen angemessenen Umgang mit Menschenrechts- und Umweltrisiken. Das gilt es insbesondere zu beachten, wenn Sie bestehende Risikomanagementverfahren nutzen möchten (**Schritt 2**).

Zur besseren Einordnung kann eine Risiko-Matrix genutzt werden (**Schritt 3**). Das Ergebnis wird in die Lieferkettenmatrix übertragen (**Schritt 4**).

Schritt 1

Das Unternehmen geht mit Mitarbeitenden und ggf. Direktlieferanten in den **Austausch**, um **tatsächliche Risiken zu erfassen**.

Schritt 2

Das Unternehmen bewertet und priorisiert das **Risiko für Umwelt und Betroffene**, das sich aus Aktivitäten/Prozessen in der Lieferkette ergibt.

Schritt 3

Das Unternehmen nutzt eine **Risikomatrix**, um die Bewertung entlang der zwei Risiko-Kriterien „Schwere“ und Eintrittswahrscheinlichkeit durchzuführen.

Schritt 4

Das Unternehmen **überträgt die Ergebnisse** in die Lieferkettenmatrix.



Schritt 1

Nicht jedes Branchen- oder Länderrisiko trifft notwendigerweise auf das eigene Unternehmen zu. Daher ist es wichtig, dass Sie die **bisherigen Rechercheergebnisse mit Ihren eigenen Unternehmensaktivitäten abgleichen**, um zu prüfen, ob die Ergebnisse der branchen- und länderbezogenen Recherche auf Ihr Unternehmen zutreffen, und auch, um zusätzliche Risikobereiche zu identifizieren. Die **eigenen Mitarbeitenden** und, sofern dies möglich ist, auch Direktlieferanten **sollten eingebunden werden**, um tatsächliche Risiken zu identifizieren.

Zu prüfen, bevor Unternehmen die Risikoanalyse durchführen:

- Wer kann und sollte angesprochen werden? Gerade bei kleinen Unternehmen sollte auch die Geschäftsführung, die sich mit vielen Abläufen direkt befasst, eingebunden werden.
- In welchem Format findet der Austausch statt? Intern kann der Austausch beispielsweise über Workshops organisiert werden. Informationen von Direktlieferanten können über Zertifikate (z. B. Umweltmanagementsysteme), Selbstauskünfte oder Audits gesammelt werden.



**Schritt 2**

Die Ausgangsbetrachtung fokussiert sich auf die **negativen Auswirkungen auf Umwelt und Betroffene**. Beispiel: Hoher Wasserverbrauch bei Produktionsprozessen, der zu Wasserstress in einer Region führt.

In der Praxis nutzen Unternehmen eine Matrix zur Bewertung des Risikos für Umwelt und Betroffene, die die **Schwere der (potenziellen) negativen Auswirkungen** (*A: Wer ist in welchem Maße von der Auswirkung betroffen?*) und die **Eintrittswahrscheinlichkeit** (*E: Wie wahrscheinlich ist das Auftreten der Auswirkung?*) beinhaltet, wobei der Schwere der Auswirkung besonders Rechnung zu tragen ist.

Das Unternehmen sollte bei der Wahl einer sinnvollen Skalierung (hier Bewertung exemplarisch von 1 [niedrig] bis 3 [hoch]) auf bestehende interne Ansätze (zum Beispiel im Kontext des Umweltmanagements) aufbauen, damit eine Anschlussfähigkeit gewährleistet ist.

Bei der Frage, wie man die Schwere (potenzieller) negativer Auswirkungen definiert, sollten Unternehmen pragmatisch starten. Auch wenn die Schwere im Konzept der Sorgfaltspflichten mithilfe von drei Kriterien bewertet wird – das Ausmaß, der Umfang und die Behebbarkeit einer (potenziell) negativen Auswirkung – kann man (zu Beginn) direkt einen Wert (anstelle der Kombination aus drei Werten) für die Gesamtbewertung nutzen.

Eine Definition der drei Bewertungskriterien für die Schwere finden Unternehmen im [KMU-Kompass](#).

Für die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit eignen sich die ermittelten Informationen zu branchen- und länderbezogenen Risiken.

Leitfragen zur Orientierung:

- Wie schwerwiegend ist die (potenzielle) Auswirkung?
 - Ausmaß: Wie gravierend ist die (potenzielle) negative Auswirkung?
 - Umfang: Wie viele (potenziell) Betroffene gibt es?
 - Behebbarkeit: Wie schwierig wäre es, die (potenziell) negative Auswirkung zu beheben und zu verhindern?
- Wie wahrscheinlich ist das Auftreten einer negativen Auswirkung?



Beispiel Lebensmittelbranche (Konfitürenhersteller*)

Beispielhafte Bewertung und Priorisierung von Auswirkungen auf Umwelt und Betroffene*						
Auswirkung	Prozess in der Lieferkette	S	E	Begründung	Gesamt	
Arbeitsunfälle aufgrund unzureichender Sicherheitsstandards in einer Fabrik	Weiterverarbeitung > Zuckerfabrik	3	3	Es hat bereits Arbeitsunfälle mit Todesfolge gegeben. Kein Arbeiter hat bisher ein Training erhalten. Die negativen Auswirkungen sind irreversibel.	Hoch	
Wasserstress durch hohen Wasserverbrauch in einer durch Wasserknappheit geprägten Region	Rohstoffgewinnung > Ernte von Haselnüssen in der Türkei	2	2	Die Auswirkung ist bereits zu spüren; allerdings ist nur eine begrenzte Anzahl von Menschen betroffen; es gibt die Möglichkeit, über technische Lösungen die Auswirkung zu minimieren und wiedergutzumachen.	Mittel	
Verlust von Artenvielfalt durch Landnutzung	Produktion von Vorprodukten > Raffination von Zucker	1	1	Es gibt bisher keine nachgewiesenen negativen Auswirkungen, und es werden keine zusätzlichen Flächen in Anspruch genommen. Es sind bereits Maßnahmen von behördlicher Seite umgesetzt worden, die Flächen mit besonderer Artenvielfalt ausweisen und für Bebauungen sperren.	Niedrig	

* Angaben basieren nicht auf Informationen eines realen Unternehmens.



Bewertung und Priorisierung von Auswirkungen auf Umwelt und Betroffene						
Auswirkung	Prozess in der Lieferkette	S	E	Begründung	Gesamt	

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Schritt 3

In der Praxis wird für die Risikopriorisierung oftmals eine Matrix verwendet, bei der auf der **x-Achse die Eintrittswahrscheinlichkeit** erfolgt und auf der **y-Achse die Einschätzung zur Schwere der (potenziellen) Auswirkung** auf Umwelt und Betroffene eingetragen wird.

Welche Nachhaltigkeitsthemen abschließend als wesentlich eingestuft werden bzw. wo die Grenze gezogen wird, ist eine **Entscheidung, die jedes Unternehmen individuell für sich treffen muss**. Maßgeblich ist die Liste der Risiken für Umwelt und Menschen, die durch Aktivitäten in der Lieferkette des Unternehmens entstehen.

Allerdings empfiehlt es sich gerade zu Beginn, die Liste nicht zu lang werden zu lassen. Zugleich ist zu betonen, dass die Liste immer wieder auch überprüft und ggf. angepasst werden muss. Beispielsweise dann, wenn neue Lieferanten hinzukommen, in anderen Ländern produziert wird oder das eigene Unternehmen wächst.

Die Ergebnisse der Einschätzung werden dann abschließend in die bereits entwickelte Lieferkettenmatrix übertragen.





Beispiel Lebensmittelbranche (Konfitürenhersteller*)

Beispielhafte Ermittlung und Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen						
Schwere der negativen Auswirkungen						Arbeitsunfälle
				Wasserstress durch hohen Wasserverbrauch		
		Verlust von Artenvielfalt durch Landnutzung				
	Eintrittswahrscheinlichkeit					

* Angaben basieren nicht auf Informationen eines realen Unternehmens.



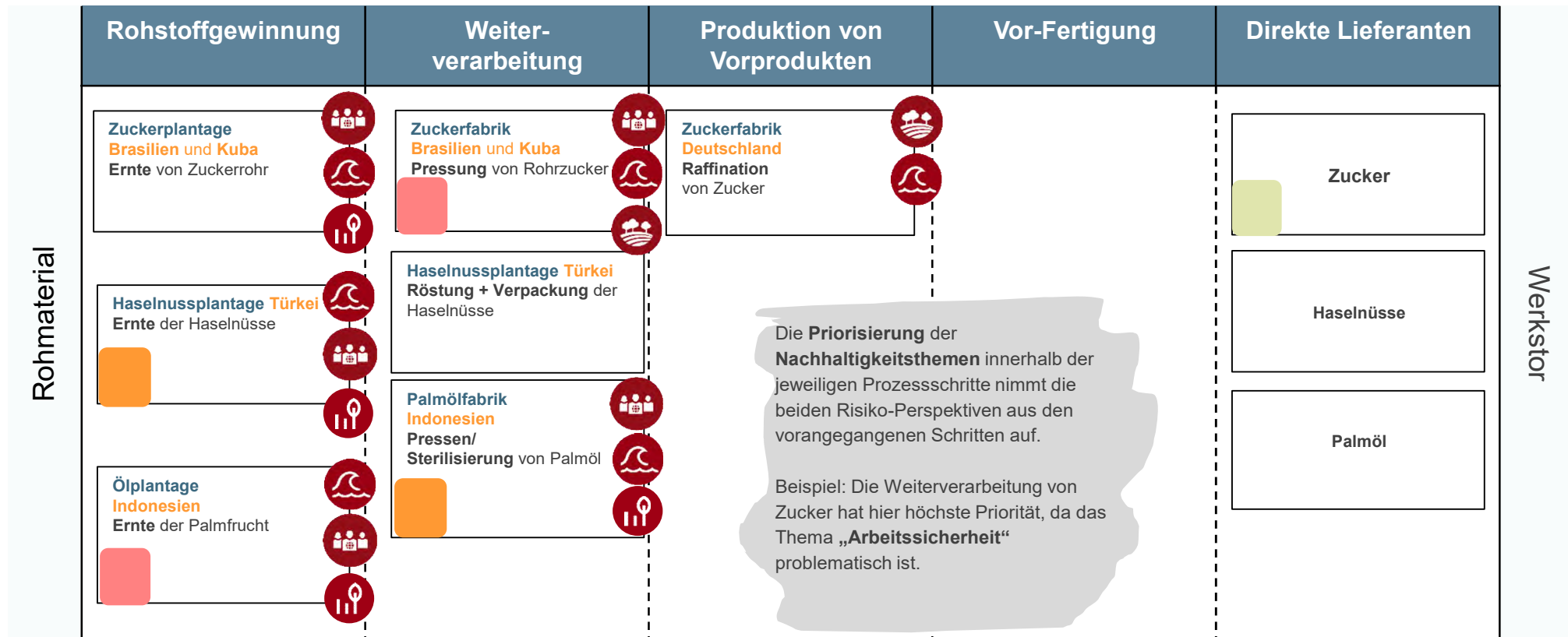
Schritt 4



Das Unternehmen überträgt die Ergebnisse der Priorisierung in die Lieferkettenmatrix.

Beispiel Lebensmittelbranche (Konfitürenhersteller*)

- Legende**
- Hoch/Priorität A
 - Mittel/Priorität B
 - Niedrig/Priorität C



* Angaben basieren nicht auf Informationen eines realen Unternehmens. Keine vollständige Bewertung.



Informationsquellen zu Einflussfaktoren auf das Risiko

Bei der Gestaltung und Optimierung der nachhaltigen Lieferkette geht es für das Unternehmen darum, Erfahrungswissen aus der Praxis aufzunehmen und in die Analyse des eigenen Unternehmens aufzunehmen. Eine Reihe von Faktoren haben Einfluss darauf, wie hoch das Risiko für negative Auswirkungen auf Umwelt und Menschen einzuschätzen ist, unter anderem:

- **Standort (Land/Region) des Lieferanten:** Risiken sind dann besonders hoch einzuschätzen, wenn Lieferanten in Ländern angesiedelt sind, in denen Umwelt- und Sozialstandards niedrig sind. Das Unternehmen sollte insbesondere prüfen, ob Lieferanten aus Konflikt- und Hochrisikogebieten kommen. Hinweise zu länderbezogenen Risiken und Länderbewertungssystemen bzw. Governance-Indizes liefert die Branchenstudie [„Die Achtung von Menschenrechten entlang globaler Wertschöpfungsketten“](#) im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- **Branche:** Je nach Branche variieren Schwerpunktthemen. Während in der Lebensmitteleinzelhandelsbranche der Wasserverbrauch ein wesentliches Umweltthema ist, stehen im Maschinenbau vor allem Treibhausgasemissionen im Mittelpunkt. Der [„Umwelatlas Lieferkette“](#) bietet eine Übersicht über „Umwelt-Hot-Spots“ für acht Branchen der deutschen Wirtschaft. Die Branchenstudie [„Die Achtung von Menschenrechten entlang globaler Wertschöpfungsketten“](#) im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales liefert ebenfalls Hinweise zu Menschenrechts- und Umweltrisiken für ausgewählte Branchen.
- **Vorkommen von „Konfliktmineralien“:** Gerade auf Ebene der Rohstoffgewinnung liegen oftmals keine Informationen vor, gleichzeitig ist diese Ebene häufig ein Risikofaktor. Es empfiehlt sich der Rückgriff auf gesammelte Informationen, beispielsweise vom [Umweltbundesamt](#).
- **Nachhaltigkeitsniveau von Lieferanten:** Nutzen Direkt- oder Unterlieferanten Managementsysteme wie EMAS oder berichten transparent und glaubwürdig über ihr Nachhaltigkeitsengagement, sinkt erfahrungsgemäß die Wahrscheinlichkeit, dass negative Nachhaltigkeitsauswirkungen auftreten.
- Eine Übersicht über einschlägige Zertifizierungen und Standards liefert die Internetseite [www.csr-in-deutschland.de](#), die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales betrieben wird.
- Die Publikation [„Vom Emissionsbericht zur Klimastrategie“](#) ([www.klimareporting.de](#)) listet diverse **Risiken für Unternehmen** auf und beschreibt diese. Mithilfe von Beispielen werden die negativen Auswirkungen auf das Unternehmen skizziert.

[Zurück zu Folie 15: Lieferkette strukturieren und visualisieren – Herangehensweise](#)



Informationsquellen

Das Unternehmen sollte die Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen vor allem zu Beginn pragmatisch angehen. Es ist legitim, mit einer begründeten Vermutung zu starten, vor allem wenn Detailwissen über einzelne Lieferanten oder Lieferkettenstufen fehlt.

- **Gespräche mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:** Das Unternehmen sollte das interne Wissen gezielt nutzen, beispielsweise im Rahmen von Workshops, direkten Gesprächen oder Umfragen.
- **Austausch mit Direktlieferanten:** Das Unternehmen sollte prüfen, ob Direktlieferanten ihrerseits Informationen über die Lieferkette gesammelt haben, die genutzt werden können. Sofern Lieferantenselbstauskünfte genutzt werden, bietet sich eine Verknüpfung mit diesem Instrument an.
- **Austausch mit Kunden:** Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind oftmals sowohl Lieferant eines Kunden als auch ihrerseits Kunde von eigenen Lieferanten. Speziell in Fällen, in denen der Kunde ein Großunternehmen ist, sollte geprüft werden, ob bereits Informationen zu wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen in der Branche/Lieferkette vorliegen, die genutzt werden können. Veröffentlicht der Kunde einen Nachhaltigkeitsbericht, kann dies ein erster Bezugspunkt sein.
- **Weitere Quellen:** Der Blick „von außen“ auf das Unternehmen bzw. die Branche ist erfahrungsgemäß sehr hilfreich, um wesentliche Themen zu ermitteln. Neben den bereits genannten Brancheninitiativen können zivilgesellschaftliche Akteure wie [WWF](#) oder [Germanwatch](#) wichtige Informationsträger sein. Darüber hinaus können Online-Datenbanken zur Lieferantenbewertung von (kommerziellen) Anbietern wie [Ecovadis](#) oder [Sedex](#) Informationen liefern.

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Phase 3

Maßnahmen definieren und umsetzen

3.1. Abgleich mit Status quo

3.2. Handlungsfelder und Maßnahmen definieren

3.2. Mögliche Maßnahmen umsetzen



Ziele der Prozessphase

Das Unternehmen hat einen Überblick darüber, welche bereits vorliegenden Informationen oder bestehenden Prozesse genutzt werden können, um die Lieferkette nachhaltiger zu gestalten. Es hat konkrete Maßnahmen festgelegt, die helfen, die nachhaltige Lieferkette zu gestalten und zu optimieren.

Voraussetzungen

Neben den Informationen aus den ersten beiden Prozessschritten ist es hilfreich, wenn das Unternehmen eine Übersicht über vorliegende schriftliche Dokumentationen zu bestehenden Managementsystemen usw. einbringen kann.

Ergebnisse

- Abgleich mit bestehenden Zielen, Maßnahmen und Prozessen (Lückenanalyse)
- Liste von Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette



Module

3.1. Abgleich mit Status quo

In einem ersten Teilschritt geht es darum zu erfassen, welche bestehenden Prozesse und Informationen bereits vorliegen, die für das nachhaltige Lieferkettenmanagement genutzt werden können.

3.2. Handlungsfelder und Maßnahmen definieren

In einem zweiten Teilschritt geht es darum, Maßnahmen festzulegen, mithilfe derer das Unternehmen seine Lieferkette aus Nachhaltigkeitssicht umgestalten und optimieren kann.

3.3. Maßnahmen umsetzen

In einem dritten Teilschritt geht es darum, definierte Maßnahmen umzusetzen. In diesem Abschnitt werden zwei mögliche Maßnahmen skizziert.

Module

3.1. Abgleich mit Status quo

In einem ersten Teilschritt geht es darum zu erfassen, welche bestehenden Prozesse und Informationen bereits vorliegen, die für das nachhaltige Lieferkettenmanagement genutzt werden können.

3.2. Handlungsfelder und Maßnahmen definieren

In einem zweiten Teilschritt geht es darum, Maßnahmen festzulegen, mithilfe derer das Unternehmen seine Lieferkette aus Nachhaltigkeitssicht umgestalten und optimieren kann.

3.3. Handlungsfelder ableiten

In einem dritten Teilschritt geht es darum, definierte Maßnahmen umzusetzen. In diesem Abschnitt werden zwei mögliche Maßnahmen skizziert.



Einstieg: Eine Ist-Analyse durchführen

Hat das Unternehmen wesentliche Nachhaltigkeitsthemen identifiziert, geht es darum zu analysieren, welche Maßnahmen durchgeführt werden können, um die Lieferkette nachhaltiger zu gestalten. Im Sinne eines effektiven und effizienten Ressourceneinsatzes ist es zunächst **wichtig zu wissen, welche bestehenden Prozesse und Informationen für das nachhaltige Lieferkettenmanagement genutzt werden können**.

Das Unternehmen sollte die Ergebnisse der Ermittlung von wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen für den internen Austausch auf Basis der erarbeiteten Lieferkettenmatrix vermitteln, damit den Beteiligten schnell klar wird, welche Themen und Handlungsfelder im Mittelpunkt stehen. Ein guter Startpunkt ist die Verbindung zwischen internen Prozessen (z. B. Einkauf) und Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Auf dieser Basis kann das Unternehmen dann erarbeiten, welches Ziel es mit Blick auf eine nachhaltige Lieferkette erreichen will.

Das Unternehmen sollte den Austausch auch als eine Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahme ansehen.

Schritt 1

Das Unternehmen wertet **bestehende Dokumente** mit Bezug zur Thematik aus.

Schritt 2

Das Unternehmen tauscht sich auf Basis der Dokumentenanalyse **mit Abteilungen im Unternehmen** aus, um Anknüpfungspunkte für das nachhaltige Lieferkettenmanagement zu finden.

Schritt 3

Im Rahmen der Ist-Analyse erarbeitet das Unternehmen für sich, **welche Art von nachhaltigem Lieferkettenmanagement es (langfristig) anstrebt**.



Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Schritt 1

Das Unternehmen wertet **bestehende Dokumente** mit Bezug zur Thematik aus.

Dokumente, die für die **Ist-Analyse** ausgewertet werden sollten, sind u. a.:

- Unternehmensrichtlinien
- Prozessschaubilder
- Zielfestlegungen
- [Verhaltenskodex](#)
- Auditergebnisse (aus dem Umweltmanagement)

Leitfragen zur Orientierung:

- Welche bestehenden Dokumente sollten geprüft werden?
- Welche Unternehmensbereiche werden einbezogen?
- Wo möchte das Unternehmen langfristig stehen?

**Schritt 2**

Das Unternehmen tauscht sich auf Basis der Dokumentenanalyse **mit Abteilungen im Unternehmen** aus, um Anknüpfungspunkte für das nachhaltige Lieferkettenmanagement zu finden.

Unternehmensbereiche und -funktionen, die bei dem Abgleich helfen können, sind (sofern vorhanden) u. a.:

- Einkauf
- Qualitäts- und Umweltmanagement
- Produktion
- Personalwesen
- Logistik

Schritt 3

Das Unternehmen erarbeitet **den anvisierten Soll-Zustand**.

Bevor grundlegende Handlungsfelder und spezifische Maßnahmen abgeleitet werden, sollte das Unternehmen überlegen, wo es langfristig mit Blick auf ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement stehen möchte. Erfahrungsgemäß nutzen Unternehmen bereits Instrumente wie „Leitbilder“ oder haben Werte formuliert, die für das Unternehmen bzw. die Unternehmenskultur gelten sollen. Hierauf kann das Unternehmen aufbauen und skizzieren, wie bedeutend das Thema „nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ im Unternehmen ist. Beispiele hierfür können, wie bereits an anderer Stelle genannt, [Nachhaltigkeitsberichte](#) liefern. Darüber hinaus kann das Unternehmen auch prüfen, inwieweit politische Ziele in unternehmerische Visionen „übersetzt“ werden können – beispielsweise die Ziele für nachhaltige Entwicklung ([Sustainable Development Goals, SDGs](#)). Der [SDG-Wegweiser](#) vom IZU und BIHK bietet hierfür Unterstützung.



Beispiel Lebensmittelbranche (Konfitürenhersteller)*

Themenfelder	Dokument/Maßnahme	Identifizierte Lücken	Veränderungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> Landnutzung beim Palmöl-/Zuckeranbau Verbot von Kinderarbeit bei der Plantagenarbeit ... 	<ul style="list-style-type: none"> Code of Conduct (CoC); Umweltmanagementsystem Selbstauskunftsfragebogen für die Lieferanten ... 	<ul style="list-style-type: none"> CoC beinhaltet keine Richtlinie zur Landnutzung Einhaltung des Verbots darüber nicht einwandfrei überprüfbar ... 	<ul style="list-style-type: none"> Landnutzungsthematik beim Rohstoffanbau in den CoC <u>einbeziehen</u> Externe Audits als Möglichkeit in die Lieferantenvereinbarung integrieren ...
<p style="text-align: center;">Unternehmensleitbild & Werte</p> <p>Wir engagieren uns nicht nur an unserem Hauptstandort für unsere Mitarbeiter, sondern setzen uns auch weltweit für gute Arbeitsbedingungen aller ein, die an der Herstellung unserer Produkte beteiligt sind. Das ist nicht immer einfach – aber dieser Herausforderung stellen wir uns aus Überzeugung. [...]</p> <p>Gemeinsam mit unseren Lieferanten arbeiten wir partnerschaftlich daran, die ökologischen Auswirkungen zu minimieren. Sei es bei der Umsetzung der Anforderungen des Detox Commitments oder der Maßnahmen bezüglich Science Based Targets (SBT), also unserer angestrebten Klimaneutralität in der Lieferkette.**</p>			

* Angaben basieren nicht auf Informationen eines realen Unternehmens; ** Das Statement stammt im Original von VAUDE und wurde leicht abgewandelt. Das Original-Statement ist Teil des VAUDE-Nachhaltigkeitsberichts 2020: <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/>



Themenfelder	Dokument/Maßnahme	Identifizierte Lücken	Veränderungsbedarf
<ul style="list-style-type: none">• ... <hr/> <ul style="list-style-type: none">• ... <hr/> <ul style="list-style-type: none">• ... <hr/>	<ul style="list-style-type: none">• ... <hr/> <ul style="list-style-type: none">• ... <hr/> <ul style="list-style-type: none">• ... <hr/>	<ul style="list-style-type: none">• ... <hr/> <ul style="list-style-type: none">• ... <hr/> <ul style="list-style-type: none">• ... <hr/>	<ul style="list-style-type: none">• ... <hr/> <ul style="list-style-type: none">• ... <hr/> <ul style="list-style-type: none">• ... <hr/>

Unternehmensleitbild & Werte
...

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Module

3.1. **Ableich mit Status quo**

In einem ersten Teilschritt geht es darum zu erfassen, welche bestehenden Prozesse und Informationen bereits vorliegen, die für das nachhaltige Lieferkettenmanagement genutzt werden können.

3.2. **Handlungsfelder und Maßnahmen definieren**

In einem zweiten Teilschritt geht es darum, Maßnahmen festzulegen, mithilfe derer das Unternehmen seine Lieferkette aus Nachhaltigkeitssicht umgestalten und optimieren kann.

3.3. **Maßnahmen umsetzen**

In einem dritten Teilschritt geht es darum, definierte Maßnahmen umzusetzen. In diesem Abschnitt werden zwei mögliche Maßnahmen skizziert.



Einstieg: Grundlegende Handlungsfelder ermitteln und konkrete Maßnahmen definieren

Für das Unternehmen geht es nun darum, auf Basis des erarbeiteten Wissens über wesentliche Nachhaltigkeitsthemen Handlungsfelder und konkrete Maßnahmen festzulegen. Dabei handelt es sich in der Regel sowohl um externe Maßnahmen, also jene, die Lieferanten adressieren, als auch um interne Maßnahmen, die auf den Kompetenzausbau im eigenen Unternehmen abzielen.

Schritt 1

Das Unternehmen ermittelt **grundlegende Handlungsfelder**.

Schritt 2

Das Unternehmen entwickelt einen **Maßnahmenplan**.

Leitfragen zur Orientierung:

- Welche Handlungsfelder helfen, das Thema „nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ im Unternehmen zu etablieren?
- Welche konkreten Maßnahmen sollte das Unternehmen umsetzen, um die Nachhaltigkeitsleistung auf Basis der Bewertung in Phase 2 zu verbessern?



**Schritt 1**

Das Unternehmen ermittelt **grundlegende Handlungsfelder**.

Erfahrungsgemäß wählt das Unternehmen, das sich erstmalig mit dem Thema „nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ auseinandersetzt, zwischen folgenden **grundlegenden Handlungsfeldern**:

- **Aufsicht, Koordination und operative Umsetzung im Unternehmen sicherstellen:** Bestehende Geschäftsprozesse werden angepasst oder neu eingeführt (siehe Prozessphase 3.3).
- **Lieferanten überprüfen und unterstützen:** Grundlage bildet der [Verhaltenskodex](#), der Anforderungen an Direktlieferanten, zu denen vertragliche/enge Beziehungen bestehen, formuliert. Auf dieser Basis fordert das Unternehmen eine Selbstauskunft. Die Ergebnisse fließen in die Lieferantenbewertung ein (siehe nächster Punkt). Um die Einhaltung des Verhaltenskodex sicherzustellen, sollte ein Unternehmen die [Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten bewerten](#) und auf dieser Basis Lieferanten befähigen, ihre Leistung zu verbessern (siehe Phase 3.3).
- **Wirkung der Maßnahmen messen und Unternehmenshandeln kommunizieren:** Die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen wird überprüft. Das Unternehmen kommuniziert Maßnahmen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements nach innen und außen (siehe Phase 4).
- **Beschwerden erfassen und Prozess verbessern:** Das Sorgfaltspflichten-Konzept sieht vor, dass Unternehmen Beschwerdeanliegen erfassen, den Handlungsbedarf ermitteln und Abhilfemaßnahmen umzusetzen (siehe Phase 5).

Schritt 2

Das Unternehmen entwickelt einen **Maßnahmenplan**.

In einem zweiten Schritt entwickelt und setzt das Unternehmen konkrete Maßnahmen mithilfe eines **Maßnahmenplans** um, die helfen, die Lieferkette Schritt für Schritt nachhaltiger zu machen. Die Maßnahmen sollten sich den o. g. Handlungsfeldern zuordnen lassen. Gerade zu Beginn werden Maßnahmen eher interner Natur sein, d. h. sich auf den internen Kenntnis- und Fähigkeitsaufbau konzentrieren.

Eine Liste möglicher Maßnahmen findet sich in der Arbeitshilfe [„Maßnahmenvorschläge zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette“](#).



Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme	Zuständigkeit	Beginn	Abschluss	Status der Umsetzung	Bemerkungen
Aufsicht, Koordination und operative Umsetzung im Unternehmen sicherstellen	Zusammenarbeit der einzelnen Fachabteilungen fördern	Bildung eines Teams für das nachhaltige Lieferkettenmanagement	Geschäftsleitung Unternehmens-/Produktentwicklung Einkauf Logistik Nachhaltigkeitsbeauftragte/-r	10/2021	10/2022	Noch nicht begonnen	<ul style="list-style-type: none"> Vorab Rollen definieren und Wichtigkeit des Themas herausarbeiten.
	Sensibilisierung der Mitarbeitenden; Rollen zuweisen	Schulung der Fachabteilungen und Warengruppen-einkäufer zu Themen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements	Nachhaltigkeitsbeauftragte/-r Personalabteilung Externe Coaches	11/2021	03/2022	Noch nicht begonnen	<ul style="list-style-type: none"> Vorab Bezüge zu bisherigen Tätigkeiten herausarbeiten

* Angaben basieren nicht auf Informationen eines realen Unternehmens.



(Fortsetzung)

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme	Zuständigkeit	Beginn	Abschluss	Status der Umsetzung	Bemerkungen
Lieferanten überprüfen und unterstützen	Orientierung für die Unternehmensleitung, Mitarbeitenden und vor allem Zulieferer in Bezug auf die Bedeutung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements bieten	Verhaltenskodex/der Leitlinien für Lieferanten formulieren	Geschäftsführung Nachhaltigkeitsbeauftragte/r Einkauf	10/2021	12/2021	Noch nicht begonnen	<ul style="list-style-type: none"> Bestehende Verhaltenskodex nutzen.
Wirkung der Maßnahmen messen und Unternehmenshandeln kommunizieren	Messung des Umsetzungsstandes von Maßnahmen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements	Kennzahlen-Set entwickeln	Nachhaltigkeitsbeauftragte/r Einkauf	05/2022	12/2021	Noch nicht begonnen	<ul style="list-style-type: none"> Bestehende Indikatoren-Sets nutzen; intern abfragen
Beschwerden erfassen und Prozess verbessern	Beschwerdemechanismus adressatengerecht aufsetzen	Ergebnisse der Risikoanalyse auswerten, um Personengruppen zu identifizieren	Nachhaltigkeitsbeauftragte/r	...	Offen	Noch nicht begonnen	/



Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme	Zuständigkeit	Beginn	Abschluss	Status der Umsetzung	Bemerkungen



Informationsquellen zu Handlungsfeldern

- Eine Liste möglicher Maßnahmen findet sich in der Arbeitshilfe [„Maßnahmenvorschläge zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette“](#).
- Wie das Unternehmen sich einen Überblick verschafft und wer dabei eingebunden werden sollte, vermittelt die Publikation [„5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens“](#) (siehe Schritt 3 ab S. 24) vom [Deutschen Global Compact Netzwerk](#). Auch wenn sich die Publikation auf das Thema „Menschenrechte“ fokussiert, sind die Informationen zur Vorgehensweise auch auf andere Themenfelder übertragbar.
- Der Leitfaden [„Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement“](#) des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes enthält eine Liste möglicher interner und externer Maßnahmen.
- Bei der Entwicklung von Maßnahmen ist es sinnvoll, den Kontakt zu Branchenverbänden, Sektor- und Multi-Stakeholder-Initiativen und anderen relevanten Netzwerken zu suchen. Nutzen Sie den Austausch mit anderen Unternehmen, Verbandsvertreterinnen und -vertretern und Zivilgesellschaften, um praktische Tipps für die Umsetzung von Maßnahmen zu erhalten. Der [Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte](#) bietet Unternehmen eine kostenlose Beratung an.

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Module

3.1. Abgleich mit Status quo

In einem ersten Teilschritt geht es darum zu erfassen, welche bestehenden Prozesse und Informationen bereits vorliegen, die für das nachhaltige Lieferkettenmanagement genutzt werden können.

3.2. Handlungsfelder und Maßnahmen definieren

In einem zweiten Teilschritt geht es darum, Maßnahmen festzulegen, mithilfe derer das Unternehmen seine Lieferkette aus Nachhaltigkeitssicht umgestalten und optimieren kann.

3.3. Maßnahmen umsetzen

In einem dritten Teilschritt geht es darum, definierte Maßnahmen umzusetzen. In diesem Abschnitt werden zwei mögliche Maßnahmen skizziert.



Maßnahme: Aufsicht, Koordination und operative Umsetzung sicherstellen

Ein zentraler Ausgangspunkt und eine wichtige Voraussetzung für die operative Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements sind klar definierte Verantwortungen. Das betrifft sowohl die Frage der Aufsicht und Koordination als auch die operative Umsetzung. Beide Ebene sind wichtig, damit das nachhaltige Lieferkettenmanagement zu einem Kernthema im Unternehmen wird.

Aufsicht und Koordination

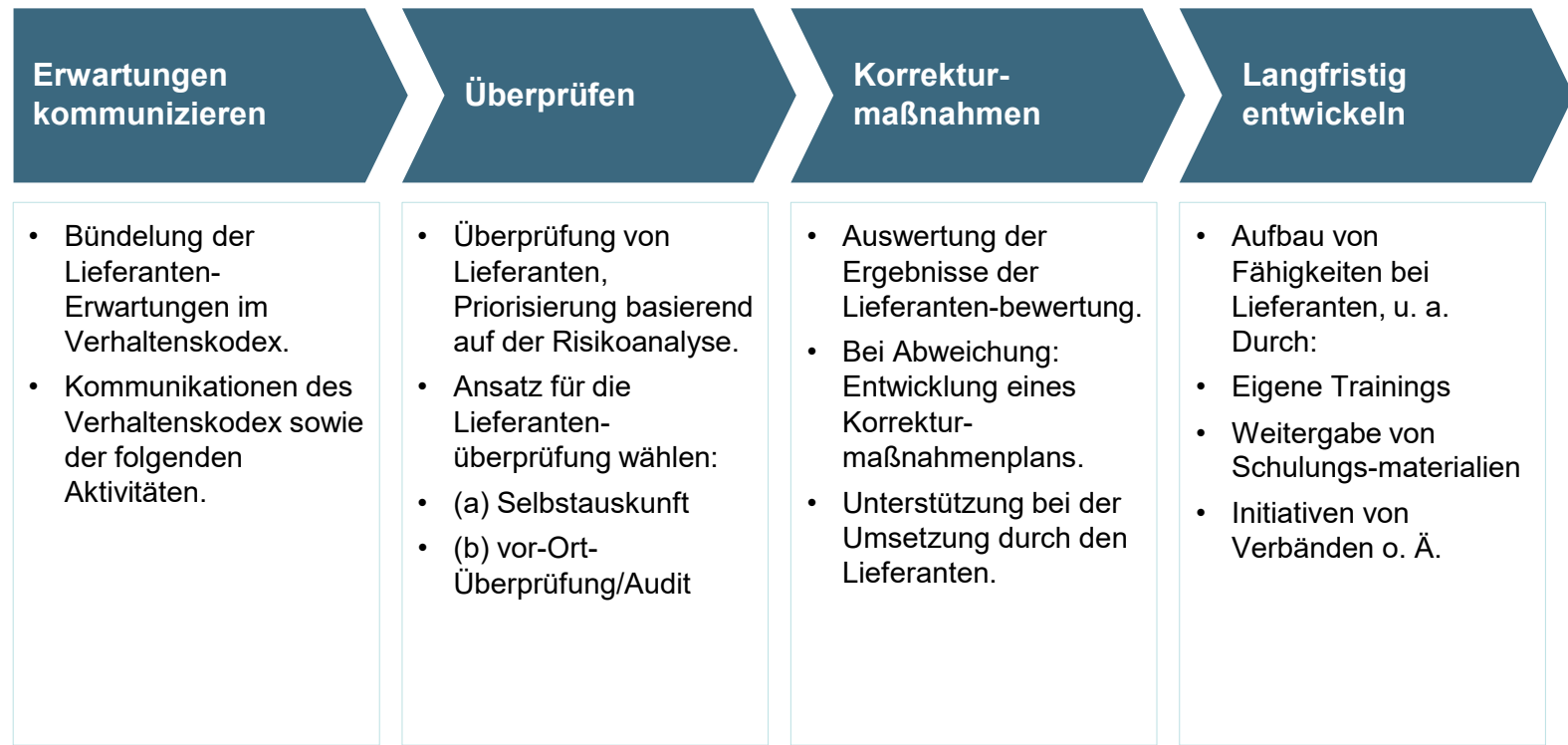
- Die Geschäftsführung hat die Aufsicht über die Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements
- Die Koordination kann bei einer Expertin oder einem Experten, einem Team oder einer Abteilung liegen
- Sofern das Unternehmen ähnliche Themen eher in abteilungsübergreifenden Teams bearbeitet, kann dieser Ansatz auch für das nachhaltige Lieferkettenmanagement sinnvoll sein

Operative Umsetzung

- Die Einkaufsabteilung nimmt in der Regel eine zentrale Rolle bei der operativen Umsetzung ein. Die Arbeitshilfe [„Einkauf im Fokus“](#) vermittelt Fach- und Praxiswissen für Einkäufer zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement.
- Die folgenden Aktivitäten sind für eine erfolgreiche operative Umsetzung wichtig:
 - Bereitstellung von Ressourcen: Ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu etablieren, erfordert zusätzliche Ressourcen für Mitarbeitende. Diese sollten zur Verfügung gestellt werden.
 - Schaffung von Anreizen: Unternehmen sollten zum einen prüfen, ob bestehende Anreize (beispielsweise im Einkauf) Nachhaltigkeitszielen entgegen stehen und zum anderen, wie bestehende Anreizsysteme (bspw. Bonus-Systeme) im Sinne der Nachhaltigkeit genutzt werden können.
 - Schulung von Mitarbeitenden: Mitarbeitende sollten Fachwissen zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement, bspw. zu Umwelt- und Menschenrechtsrisiken, aufbauen. Dies kann, sofern Ressourcen und Wissen vorhanden sind, intern organisiert werden, oder über externe Angebote erfolgen.

 **Maßnahme: Lieferanten überprüfen und unterstützen**

Die gute Zusammenarbeit mit Lieferanten ist entscheidend dafür, wie wirkungsvoll Risiken in der Lieferkette adressiert werden können. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten umfasst in der Regel vier Schritte: (1) Erwartungen an Lieferanten kommunizieren; (2) Lieferanten überprüfen; (3) Korrekturmaßnahmen umsetzen ; (4) Lieferanten langfristig entwickeln.





Informationsquellen zur Verankerung im Unternehmen und zum Lieferantenmanagement

Verankerung im Unternehmen

- Viele Industrie- und Handelskammern führen Schulungsaktivitäten durch. Kontaktieren Sie diese in Ihrer Region und fragen Sie nach Trainingsangeboten.
- Der [Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte](#) bietet Unternehmen u. a. Individuelle Schulungen rund um Unternehmerische Sorgfaltspflichten an.
- Das Deutsche Global Compact Netzwerk bietet Seminare zu verschiedenen Themen rund um das nachhaltige Lieferkettenmanagement an. Eine Übersicht finden Sie [hier](#).

Lieferanten überprüfen und unterstützen

- Die Arbeitshilfe [„Verhaltenskodex for Lieferanten – Mustertext“](#) liefert eine Vorlage, an der sich Unternehmen orientieren können oder die sie für den Abgleich mit einem bestehenden Dokument nutzen können.
- Die Arbeitshilfe [„Lieferantenbewertung – empfohlene Leitlinien“](#) adressiert die Auswahl von Nachhaltigkeitskriterien und zeigt auf, wie diese in das bestehende Lieferantenbewertungssystem integriert werden können.
- Im Leitfaden [„Nachhaltiges Lieferkettenmanagement für mittelständische Unternehmen in der chemischen Industrie“](#) finden Sie branchenübergreifend relevante Prozessinformationen zum Aufsetzen eines Verhaltenskodex, der Lieferantenbewertung und Folgemaßnahmen wie dem Kompetenzaufbau.
- Im Leitfaden [„Nachhaltiges Lieferkettenmanagement in der Praxis“](#) finden Sie Unternehmensbeispiele zum Umgang mit Lieferanten.
- Förder- und Finanzierungsinstrumente für Lieferantentrainings: Mit [develoPPP.de](#) fördert das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) privatwirtschaftliche Aktivitäten dort, wo unternehmerische Chancen und entwicklungspolitischer Handlungsbedarf zusammentreffen.

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Phase 4

Wirkung der Maßnahmen messen und Unternehmenshandeln kommunizieren

4.1. Herangehensweise

4.2. Informationsquellen



Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise



Überblick über zentrale Prozessschritte und Aktivitäten

Für den Erfolg eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements entscheidend ist die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen. Für die Messung der Wirkung von Maßnahmen sollte ein systematischer Ansatz gewählt werden, bei dem geklärt ist, welche Art von Maßnahmen überprüft werden sollen, welche Informationsquellen vorliegen und wie die Effektivität der Maßnahmen gemessen wird.

Um den internen und externen Austausch mit Anspruchsgruppen zu ermöglichen und Transparenz zu fördern, berichtet das Unternehmen über sein nachhaltiges Lieferkettenmanagement.

**Wirksamkeit von
Maßnahmen messen**

**Fortschritte intern
kommunizieren**

**Fortschritte extern
kommunizieren**

Zentrale Aktivitäten

- Erfassung der umgesetzten Maßnahmen
- Informationsquellen und Indikatoren für die Wirksamkeitsmessung von Maßnahmen festlegen
- Informationen sammeln

- Überblick über Maßnahmen und ihre Wirkung verschaffen (Was hat funktioniert, was nicht? Was folgt daraus?)
- Formate für die interne Kommunikation auswählen
- Kommunikationsziele festlegen (Geht es um die reine Informationsvermittlung oder soll ein Austausch stattfinden?)

- Zielgruppen und Inhalte festlegen
- Kommunikationskanäle und Berichtsformat(e) auswählen
- Berichtsinhalte erstellen



Informationsquellen zur Wirkungsmessung und der internen und externen Kommunikation

Wirkungsmessung

- Der [Sorgfalts-Kompass](#) der Agentur für Wirtschaft und Entwicklung und der GIZ liefert Hinweise zur Umsetzung der Wirkungsmessung.
- Der Sorgfalts-Kompass liefert darüber hinaus eine [Übersicht über Kennzahlen](#), die sowohl für die Wirkungsmessung als auch die interne und externe Kommunikation genutzt werden können.
- Im Leitfaden [„Doing Business with Respect for Human Rights“](#) (S. 79) von Shift findet sich eine Übersicht über den Ablauf einer Wirksamkeitsanalyse.

Interne und externe Kommunikation

- Der [Sorgfalts-Kompass](#) der Agentur für Wirtschaft und Entwicklung und der GIZ liefert Hinweise zur internen und externen Kommunikation.
- Der [Leitfaden Der NAP Wirtschaft und Menschenrechte im Deutschen Nachhaltigkeitskodex](#) bietet Hilfestellung für Unternehmen, die über menschenrechtliche Sorgfaltspflichten im Rahmen einer DNK-Erklärung berichten möchten.
- Das [Infoportal mr-sorgfalt.de](#) des Deutschen Global Compact Netzwerks enthält Unternehmensbeispiele und ein Webinar zu Berichterstattung und Kommunikation als Teil der menschenrechtlichen Sorgfalt.
- econsense hat das Diskussionspapier [„Menschenrechte messbar machen“](#) veröffentlicht, in dem quantitative Menschenrechtsindikatoren zusammengestellt wurden.

Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise

Phase 5

Beschwerden erfassen und Prozess verbessern

5.1.

Herangehensweise

5.2.

Informationsquellen



Überblick über zentrale Prozessschritte und Aktivitäten

Das nachhaltige Lieferkettenmanagement soll dazu beitragen, dass sich die Situation von Betroffenen entlang der Lieferkette ebenso verbessert wie die Umweltleistung von Lieferanten. Damit dies gelingt, muss (potenziell) Betroffenen in der Lieferkette die Möglichkeit eingeräumt werden, sich zu beschweren. Insbesondere für kleinere Unternehmen kann es anspruchsvoll sein, Beschwerden in der Lieferkette zu erfassen – sie sollten sich zuvorderst darum bemühen, Kanäle für direkte Lieferanten zu etablieren und für die weitere Lieferkette zentrale Mechanismen nutzen, beispielsweise im Rahmen von Brancheninitiativen.

Zielgruppen festlegen

Zentrale Aktivitäten

- Mögliche Nutzerinnen und Nutzer ermitteln (bspw. eigene Mitarbeitende, Arbeiter bei Direkt- und Vorlieferanten, Nachbarn von Produktionsstandorten im Ausland)
- Beschwerdeanliegen erfassen und dokumentieren

Beschwerdemechanismus weiterentwickeln

- Bestehende Beschwerdekanäle und -mechanismen erfassen
- Prüfen, ob bestehende Mechanismen wirksam sind
- Handlungsbedarf ermitteln

Ergebnisse in den Prozess des nachhaltigen Lieferkettenmanagements rückkoppeln

- Auswerten, welche Prozessschritte angepasst und verbessert werden sollten
- Schulungen im Unternehmen durchführen
- Prozesse kontinuierlich verbessern



Einführung

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Hinweise



Informationsquellen zum Beschwerdemanagement

- Der [Leitfaden „Zuhören lohnt sich – Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen“](#) liefert eine umfassende Übersicht über das Beschwerdemanagement.
- Der [Sorgfalts-Kompass](#) der Agentur für Wirtschaft und Entwicklung und der GIZ liefert Hinweise zur Einrichtung eines Beschwerdemanagements entlang der Lieferkette.
- Der o. g. Sorgfalts-Kompass umfasst die Arbeitshilfe [„Beschwerden effektiv managen“](#), die aufzeigt, wie effektive Beschwerdemechanismen aufgesetzt werden können.

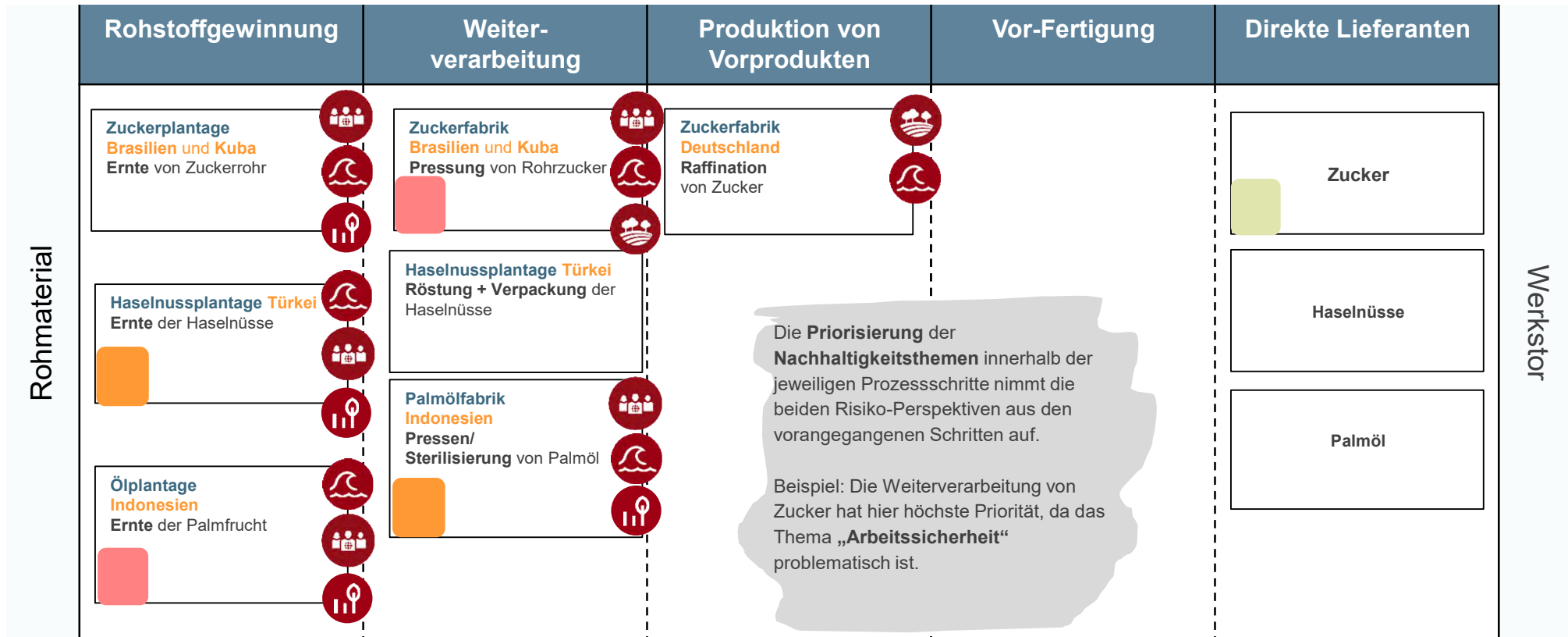


Vorlage Lieferkettenmatrix & Hinweise





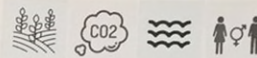
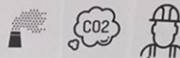
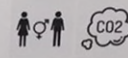
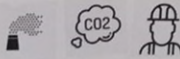
Beispiel Lebensmittelbranche (Konfitürenhersteller*)

- Legende**
- Hoch/Priorität A
 - Mittel/Priorität B
 - Niedrig/Priorität C



* Angaben basieren nicht auf Informationen eines realen Unternehmens. Keine vollständige Bewertung.

 Anwendung der Lieferkettenmatrix (Branche: Tourismus – Reiseveranstalter*; ausgedruckt; Format DIN A0; Umwelt- und Menschenrechtsthemen als selbstklebende Icons) im Rahmen eines Workshops.

	Rohstoffgewinnung	Weiterverarbeitung	Produktion von Vorprodukten	Vor-Fertigung	Direkte Lieferanten
Rohmaterial	Erdöl Aluminium Baumwolle		Kerosin (Treibstoff Energie) Flugzeuge Personal		← Fluggesellschaften
	Lebensmittel Wasser Erdöl, Strom, Gas Kernkraft		Personal Infrastruktur Ausstattung Energie Nahrung Personal Energie		Hotels
	Erdöl: Benzin, Diesel, Gas Strom (Atom-, Wasser, etc.) für E-Mobilität		Treibstoff Unfall-Verhütungs-Vorschriften Personal Energie		Reisebüro (Mietwagen) PKW- Taxi, Car-Sharing Fuhrpark
			Personal Energie		Online-Booking-Engine
			Energie Unfall-Verhütung Personal		OeV (Bahn, Bus, etc.)
					Werkstoffe

Grundlage: Starter-Kit: <https://www.umweltpakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/lieferkette/index.htm>

[Zurück zu Folie 31: Auflistung relevanter Themen](#)

* Angaben basieren nicht auf Informationen eines realen Unternehmens. Keine vollständige Bewertung.



	Rohstoffgewinnung	Weiter- verarbeitung	Produktion von Vorprodukten	Vor-Fertigung	Direkte Lieferanten	
Rohmaterial						Werkstor

Das vorliegende Starter-Kit hilft Unternehmen, wesentliche Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder in der Lieferkette zu erfassen und zu bewerten, um auf dieser Basis Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette aufsetzen zu können.

Weitere Arbeitshilfen stehen zur Verfügung, die Unternehmen für die konkrete Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen nutzen können. Die Arbeitshilfen befinden sich auf der Webseite des Umweltpakts Bayern im Bereich [„Nachhaltigkeitsmanagement für KMU – Nachhaltige Lieferkette“](#).

- **Kurzinformation zum Einstieg in das nachhaltige Lieferkettenmanagement**
- **Verhaltenskodex für Lieferanten (Code of Conduct) – ein Mustertext**
- **Lieferantenbewertung – empfohlene Leitlinien**
- **Maßnahmen- Vorschläge zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette**
- **Supply Chain Due Diligence**
- **Schulungskonzept: Nachhaltiger Einkauf**
- **Als Zulieferer Nachhaltigkeitskommunikation proaktiv gestalten**

Herausgeber:

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)
Bürgermeister-Ulrich-Straße 160
86179 Augsburg
Tel.: 0821 9071-0
E-Mail: poststelle@lfu.bayern.de
Internet: www.lfu.bayern.de

Bearbeitung/Text/Konzept:

adelphi – Büro Berlin
Daniel Weiss
Alt-Moabit 91
10559 Berlin
office@adelphi.de

sustainable AG
Dr. Albert Hans Baur; Jan-Marten Krebs
Corneliusstraße 10
80469 München
info@sustainable.de
www.sustainable.de

adelphi – Büro München
Rainer Agster
Landwehrstraße 37
80336 München
www.adelphi.de

Redaktion:

LfU, Infozentrum UmweltWirtschaft

Stand:

März 2022

Copyright:

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)

Dieses Dokument ist Teil des Bausteins „Nachhaltige Lieferkette“ des „Online-Tools Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“.

Die Arbeitsmaterialien wurden im Rahmen des Umwelt- und Klimapakts Bayern in Kooperation mit dem Bayerischen Industrie- und Handelskammertag e. V. (BIHK) erstellt.



Industrie- und Handelskammern
in Bayern