



Nachhaltigkeit: Jetzt handeln!

Nachhaltigkeit wird zum festen Bewertungskriterium für Lieferanten. Das ist auch bitter nötig. Denn die größten Umweltprobleme entstehen in den weltweiten Lieferketten. Für den Einkauf ist die Transparenz vom Bauteil bis zum Rohstoff bisweilen eine Herkulesaufgabe.

Gesellschaft, Investoren und Politik haben viele Erwartungen an Unternehmen. Sie sollen ihre ökonomischen Ziele erreichen. Gleichzeitig aber auch ökologische und soziale Ziele in die Unternehmensführung integrieren. Auf die Marge (und damit die finanziellen Kennzahlen) hat der Einkauf schon immer Einfluss. Bei der Umsetzung sozialer und ökologischer Vorgaben kommt ihm eine nicht minder große Bedeutung zu: Schließlich sind es Einkäuferinnen und Einkäufer, die sicherstellen, dass alle Partner (und das sind in den hocharbeitsteiligen Lieferketten bekanntermaßen viele) sich an die vereinbarten Standards halten.

Dabei hat der Einkauf in den vergangenen Jahren erst die Basis dafür geschaffen, die ökologischen und sozialen Auswirkungen globaler Lieferketten zu überwachen. Ein professionelles Lieferantenmanagement, das neben Termin, Qualität und Kosten auch Nachhaltigkeit und Compliance im Auge behält, ist die Voraussetzung für eine engmaschige Kontrolle und Weiterentwicklung der Lieferanten in allen Vorstufen.

Bis zum Rohstoff. Trotzdem ist der Durchgriff vom Produkt bis zum Rohstoff je nach Branche und Warengruppe nach wie vor schwierig. Nicht alle Lieferanten legen ihre Karten auf den

Tisch. Bei manchen Rohstoffen sind die Lieferketten zudem extrem undurchsichtig und/oder ihr Abbau verursacht große Umweltschäden oder erfolgt unter ethisch kaum vertretbaren Bedingungen. Wege einer nachhaltigen Rohstoffsicherung und die Möglichkeiten, nachhaltig agierende Rohstofflieferanten aufzubauen, beschrieb BIP in der vorherigen Ausgabe (siehe hierzu BIP 01, Seite 12-13).

Schließlich ist es der Einkauf, der sicherstellt, dass sich alle Partner in der Lieferkette an die vereinbarten Standards halten.

Vielfach greift der Gesetzgeber ein. So dürfen Konfliktrohstoffe wie Zinn, Tantal, Wolfram und Gold ab 2021 EU-weit nur noch aus verantwortungsvollen Quellen bezogen werden. Die Nachweispflicht für die saubere Lieferkette obliegt den Unternehmen. Und natürlich erhöht seit dem vergangenen Jahr auch die Umsetzung der EU-Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung noch einmal den Druck, Nachhaltigkeit als Unternehmensziel konsequent zu implementieren. Die

Verfolgung ökologischer Belange ist dabei nicht weniger komplex als die Überwachung der Einhaltung von Arbeits- und Menschenrechten oder die Korruptionsbekämpfung.

Öko ist nicht nur Klima. Die größten Umweltschäden entstehen im Ausland und nicht am Standort Deutschland. Das heißt, die Belastungen in den internationalen Lieferketten sind das eigentliche Problem. Das verdeutlicht auch der „Umwelatlas Lieferketten“ von Adelphi und Sustain Consulting. Der „Dreck“ entsteht auch nach diesen Berechnungen vor allem global, bei Vor- und Unterlieferanten. Der Umwelatlas betrachtet acht Fokusbranchen und hat die ökologischen Belastungen, die durch in Deutschland beheimatete Unternehmen weltweit entstehen, in vier Schlüsselthemen aufgeteilt (Abb. 1):

- › Treibhausgase (CO₂, Methan- und Lachgas)
- › Luftverschmutzung (Stickoxide NO_x)
- › Wasserverbrauch (Grund- und Oberflächenwasser, das nicht zurückgeführt werden kann)
- › Landnutzung (Acker-, Weide-, genutzte Wald- und Industrieflächen)

Demnach verursacht etwa die deutsche Elektronikindustrie in ihrer weltweiten Lieferkette zehnmal mehr NO_x-Emissionen als in Deutschland. »

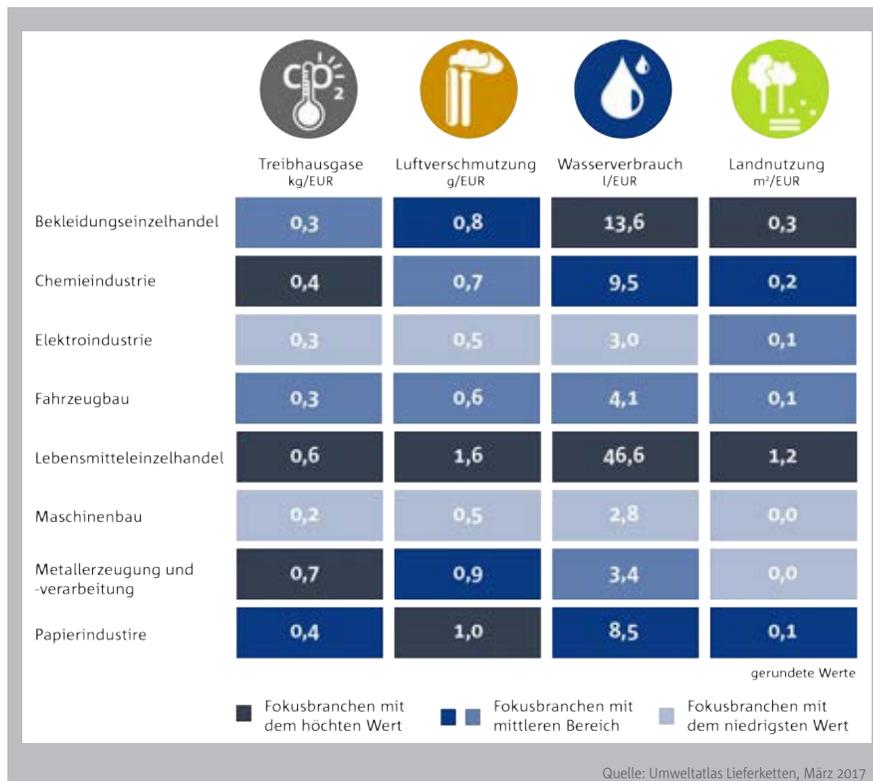
Mehr als die Hälfte entfällt auf die Entstehung der Vorprodukte. Dass die angestrebten Veränderungen komplex sind, zeigt der Ratschlag der Studienautoren: „Es empfehlen sich Maßnahmen in der Transportkette sowie zur Reduzierung des Stromverbrauchs bei den Vorlieferanten.“

Auch die Vorlieferanten der chemischen und metallverarbeitenden Industrie erzeugen vergleichsweise viel Stickoxid. Für den Fahrzeugbau werden wie für die metallverarbeitende Industrie und den Maschinenbau die Treibhausgasemissionen in der Lieferkette als Problemfeld benannt. Sie lie-

gen beim Fahrzeugbau weltweit um das Zehnfache höher als die Belastungen an den deutschen OEM-Standorten. Auch in der Metallverarbeitung entstehen 50 Prozent der Emissionen in der Lieferkette. Zudem ist der Stromverbrauch der Zulieferer ein Problem.

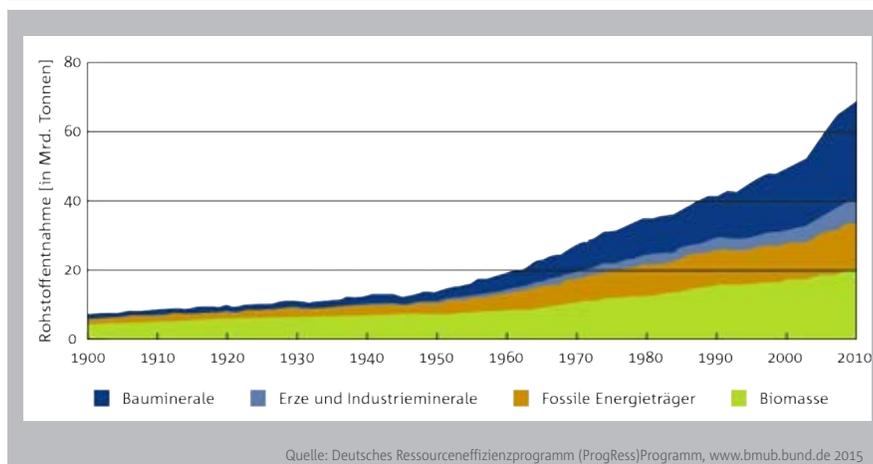
Die im Vergleich größten Umweltschäden verursacht der deutsche Lebensmitteleinzelhandel, unter anderem durch einen extrem hohen Wasserverbrauch gerade in Regionen mit Wasserknappheit, wobei allein die Obst- und Gemüselieferanten aus Spanien und Asien rund ein Drittel des Wasserbedarfs in der Wertschöpfungskette verbrauchen. Auch die Chemieindustrie braucht viel Wasser, die Hälfte in Deutschland, ein Drittel in Regionen mit Wasserstress. Diese Hot-Spots für die jeweiligen Branchen sichtbar zu machen ist Ziel der Untersuchung.

Abb. 1: Umweltwirkungen nach Branchen



Umweltgefahren größtes Risiko. Damit scheint auch die Umsetzung der Klimaziele (bis 2030 Halbierung der CO₂-Emissionen, 2050 CO₂-Neutralität) gebotener als je zuvor. Seit 1992 haben sich trotz aller Bemühungen die Emissionen weltweit verdoppelt. Im jüngsten Global Risk Report des Weltwirtschaftsforums, für den 1.000 Manager und Experten befragt wurden, setzen diese extreme Wetterereignisse und Naturkatastrophen ganz oben auf ihre Risiko-Rangliste. Im Gespräch mit BIP (siehe Seite 20) betont der Geschäftsführer und Präsident des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie, Prof. Uwe Schneidewind, ebenfalls die Dringlichkeit: „Wenn wir jetzt nichts verändern, entstehen Entwicklungen, Temperaturanstiege, deren Folgen auch ökonomisch dramatisch sein werden.“

Abb. 2: Weltweite Rohstoffentnahmen



Ressourceneinsatz optimieren. Auch der globale Rohstoffeinsatz ist aufgrund der Wachstums- und Wohlstandseffekte zwischen 1990 und 2009 um zwei Drittel gestiegen (Abb. 2). Dabei stieg in Deutschland im gleichen Zeitraum die Rohstoffproduktivität um fast 50 Prozent und es kam zwischen 1994

und 2010 trotz gestiegenem BIP zu deutlich weniger Rohstoffentnahmen und Importen. Allerdings liegt in Europa der Pro-Kopf-Konsum mit 55 Kilogramm pro Tag nach wie vor deutlich höher als etwa in Asien (15 Kilogramm) oder in Afrika (11 Kilogramm).

Ökologischer Rucksack als Maßstab. Die Nutzung von Rohstoffen steht in engem Zusammenhang mit der Nutzung anderer natürlicher Ressourcen wie Luft, Meere, biologische Vielfalt und Ökosysteme. Jeder Input wird irgendwann außerdem zu Abfall oder zur Emission. Das heißt, wer Ressourcen spart, schont Klima und Umwelt automatisch. Um die ökologischen Folgen des Ressourcenverbrauchs zu bemessen, empfiehlt das Wuppertal Institut deshalb Unternehmen die Berechnung eines ökologischen Rucksacks, der Input-orientiert über den gesamten Lebenszyklus die Umweltbelastungen von Produkten und Dienstleistungen ermittelt. Berechnet wird dabei allein der Ressourceneinsatz. Der Rucksack zeigt das Potenzial ressourcenschonenden Wirtschaftens von der Produktherstellung bis zum Recycling beziehungsweise der Entsorgung.

Empfehlenswerte Leitfäden

- › Umweltbundesamt: Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement. https://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/leitfaden_nachhaltige_lieferkette_bf.pdf
- › Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit: Kompass Nachhaltigkeit. www.kmu.kompass-nachhaltigkeit
- › UN Global Compact Office 2012: Nachhaltigkeit in der Lieferkette. www.globalcompact.de
- › ecosense 2013: Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten www.ecosense.de
- › respACT austrian business council for sustainable development 2015: Verantwortungsvolles Wirtschaften entlang der Lieferkette (für KMU). www.respact.at
- › World Economic Forum 2015: Beyond Supply Chains. Empowering Responsible Value Chains. www.weforum.org
- › SD-KPI STANDARD 2016-2021. Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPI) used in annual reports and institutional investments. www.sd-m.de

Fuchs Petrolub: Nachhaltige Lieferkette für Schmierstoffe. Der Schmierstoffhersteller Fuchs Petrolub gewann 2016 den Deutschen Nachhaltigkeitspreis – für die Integration von Nachhaltigkeit über die Wertschöpfungskette und in das eigene Geschäftsmodell.

Im Einkauf sorgen der Nachhaltigkeitsbeauftragte Apu Gosalia (Vice President Sustainability & Intelligence) und Einkaufsleiterin Jutta Heckenkamp (Vice President Global Procurement) dafür, dass das Thema in der Lieferkette konsequent umgesetzt wird.

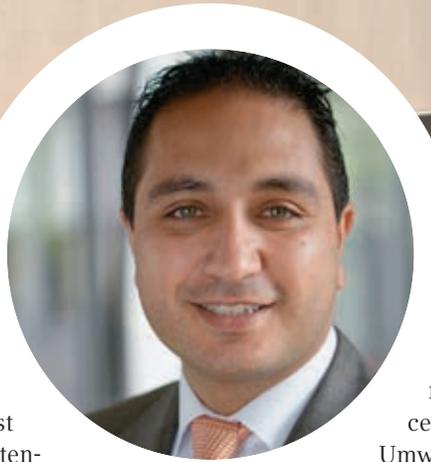
Seit 2017 sind Nachhaltigkeitskriterien fester Bestandteil der globalen Lieferantenbewertung, die damit auch Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien evaluiert. Außerdem bewertet Fuchs den CO₂-Fußabdruck der Lieferanten. Jutta Heckenkamp betont die Bedeutung: „Aufgrund der be-

»



Links: Jutta Heckenkamp, Vice President Global Procurement, und Apu Gosalia, Vice President Sustainability & Intelligence, Fuchs Petrolub
Unten: Saubere Schmiermittel durch professionelles Lieferantemanagement bei Fuchs Petrolub





Oben: Auch den Hasen freut's: Vaillant gewann schon zweimal den Deutschen Nachhaltigkeitspreis.

Links: Gökhan Felek, Group Advanced Purchasing Engineer sowie Beauftragter für Nachhaltigkeit im Einkauf der Vaillant Group

grenzten Anzahl von qualitativ hochwertigen Rohstofflieferanten ist für uns eine Lieferantensteuerung, -entwicklung und -beurteilung sehr wichtig.“ Und Apu Gosalia ergänzt: „Auf diese Weise stellen wir uns nicht nur unserer eigenen Verantwortung, sondern bewirken auch, dass sich die Lieferanten intensiver mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, und leisten damit einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette.“

Transparenz versus Wettbewerb. Schon die erstmalige Evaluierung 2017 führte, so Heckenkamp, „zu einer Intensivierung des Austausches mit ausgewählten Lieferanten und in einigen Fällen sogar zur Etablierung von partnerschaftlichen Nachhaltigkeitsprojekten.“ Im Fokus stehen dabei Themen

wie Prozessoptimierung, Ressourceneffizienz sowie Umwelt- und Sozialstandards. Auch den Anteil umweltschonender Rohstoffe für die eigene Herstellung will Fuchs damit erhöhen und außerdem die Nachhaltigkeit in seinem Schmierstoffportfolio insgesamt quantifizieren. Dennoch schränkt die überschaubare Zahl von Rohstofflieferanten, die für Fuchs überhaupt infrage kommen, deren Auskunftsbereitschaft schon aus Wettbewerbsgründen ein. „Trotzdem versuchen wir auch an dieser Stelle wo immer möglich die Transparenz zu erhöhen“, erklärt Jutta Heckenkamp.

Vaillant: Vorbild in Sachen Nachhaltigkeit. Vaillant ist mit Blick auf Nachhaltigkeit ein Leuchtturm-Unternehmen. 2015 gewann der Spezialist für Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik bereits

zum zweiten Mal den Deutschen Nachhaltigkeitspreis. Vaillant bündelt seine Nachhaltigkeitsaktivitäten in einem strategischen Programm. Die aktuellen Ziele: 2020 soll der Umsatzanteil von Technologien und Produkten auf Basis erneuerbarer Energien bei 80 Prozent liegen. Im gleichen Zeitraum sollen die Treibhausgasemissionen des Produktportfolios um 15 Prozent sinken. Innerhalb des Unternehmens will man die CO₂-Emissionen um 25 Prozent reduzieren und die Energieeffizienz um 25 Prozent erhöhen. Das Abfallaufkommen soll um 20 Prozent und der Wasserverbrauch um 50 Prozent sinken.

Klare Vorgaben für Lieferanten. Die Beschaffung spielt in der nachhaltigen Ausrichtung eine wichtige Rolle. Gökhan Felek, Group Advanced Purchasing Engineer bei Vaillant, verantwortet als offizieller Nachhaltig-

keits-Botschafter im Einkauf die Nachhaltigkeitsthemen (Nachhaltigkeits-Botschafter wie Felek sitzen in allen Fachabteilungen). Er sagt: „Wir formulieren klare Erwartungen an unsere Partner in der Lieferkette: von der Anerkennung der zehn Prinzipien des UN Global Compact bis zum Aufbau eines Umweltmanagementsystems gemäß EN ISO 14001.“

Die Anforderungen finden sich in Rahmenverträgen, Einkaufsbedingungen, der Lieferantenqualitätsrichtlinie und werden in Audits überprüft. Vaillant nimmt in Kauf, dass ein nachhaltigeres Material gegebenenfalls kurzfristig zu höheren Einstandskosten führt. Die Nachhaltigkeitskriterien sind in der Produktentwicklung verankert und Bestandteil von Spezifikationen an den Lieferanten. Gökhan Felek: „Insbesondere bei unserer nachhaltigsten Produktlinie Green IQ ist der ökologische Standard ein wichtiges Kriterium im Markt.“

Lieferanten verpflichtet. Doch auch der Nachhaltigkeitsmanager weiß um die Problematik, sobald man tiefer in die Lieferkette steigt. „Wir verpflichten natürlich all unsere Standardlieferanten auf die Prinzipien des UN Global Compact. Das ist ein erster wichtiger Schritt. Klar ist aber auch, dass damit noch keine 100 Prozent transparente Lieferkette realisiert ist.“ Genau wie

andere Industrieunternehmen auch stehe man regelmäßig vor der Herausforderung, dass die Rückverfolgung der Einhaltung von Standards bis zu den Vorlieferanten nicht immer problemlos möglich ist.

Die Nachhaltigkeitskriterien sind in der Produktentwicklung verankert und Bestandteil von Spezifikationen an den Lieferanten.

Das Problemfeld der schwierigen Kontrolle der TierN-Lieferanten hat also auch Vaillant noch nicht gelöst. Nachhaltigkeitsmanager Gökhan Felek zeigt sich jedoch optimistisch: „Positiv sehen wir, dass immer mehr Lieferanten bereit sind, vereinbarte soziale oder ökologische Standards einzuhalten. Hier spielt uns auch die nationale beziehungsweise überstaatliche Gesetzgebung in die Hände. Wir fordern die Wahrung von Menschenrechten in der Lieferkette verpflichtend ein, so wie das zum Beispiel beim Modern Slavery Act aus dem Vereinigten Königreich vorgegeben ist.“

Nachhaltiges Produktdesign. Auch der Kooperation mit Lieferanten kommt immer mehr Bedeutung zu. Zum Beispiel berechnet man gemeinsam auf Basis der Materialzusammensetzung die Recyclingfähigkeit und den CO₂-Materialfußabdruck etwa von Gasventilen, Pumpen und Lüftern. Felek: „Diese Werte sind Grundlage der Kennzahlen für das Gesamtgerät.“ Energieeffizienz, Demontage- und Recyclingfähigkeit – all das sind Themen, die durch die crossfunktionale Zusammenarbeit zwischen Einkauf und der Produktentwicklung vorangetrieben werden. Auch in der Entwicklung sitzt ein Nachhaltigkeits-Kollege von Felek. „Das hilft sehr, die erforderlichen Aktivitäten anzustoßen und umzusetzen.“

Flotte, Strom, Verpackungen. Nachhaltige Beschaffung, das heißt für Vaillant aber auch das Angebot von Trainings für ökologisches Fahrverhalten oder ein Bonus-Malus-System für die Anschaffung umweltfreundlicher Fahrzeuge. Man bezieht heute für die deutschen Produktionsstandorte zu 100 Prozent Ökostrom und will das mit Bedacht und Blick auf die Kosten auch auf die ausländischen Standorte ausweiten. Auch Mehrwegverpackungen sind ein Thema, ihr Anteil liegt (bezogen auf das Einkaufsvolumen) bei aktuell 25 Prozent.

Annette Mühlberger, Fachjournalistin

BME: Keine Nachhaltigkeit in der Lieferkette ohne den Einkauf



Silvius Grobosch
Hauptgeschäftsführer
des BME e.V.

„Dem Einkauf obliegt die Durchsetzung der ökologischen und der sozialen Nachhaltigkeitsziele in der Lieferkette. Die Beschaffung nimmt hierfür an verschiedenen Stellen Einfluss: im eigenen Unternehmen, indem nachhaltige, recyclingfähige Materialien die Ökobilanz von Produkten verbessern; bei den Lieferanten, die an der Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien bemessen werden; und als Innovationstreiber, indem Einkäufer Konzepte für den effizienten Ressourceneinsatz anstoßen. Die bei Weitem größte Herausforderung liegt in den weltweit verzweigten Wertschöpfungsketten. Hier muss auch die Digitalisierung die Nachvollziehbarkeit erhöhen. Die Kreislaufwirtschaft wird ebenfalls für die Beschaffung an Bedeutung gewinnen. Sekundärrohstoffe, Gebrauchtmachines, Sharing-Modelle – all das wird die Ressourceneffizienz

und damit die Nachhaltigkeit der Wertschöpfung steigern. Der BME begleitet die Transformation des Einkaufs hin zu einem werttreibenden Komplexitätsmanager und Business-Partner auf Augenhöhe. Für die konsequente Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in der Lieferkette ist dieser Wandel Grundvoraussetzung.“