

CSR-Preis der Bundesregierung 2020

ZUSAMMENFASSUNG DER GESAMTERGEBNISSE

Sonderpreiskategorie: Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement

HINTERGRUND

Mit dem CSR-Preis der Bundesregierung wurden 2020 zum vierten Mal vorbildliche Unternehmen ausgezeichnet, die in ihrer Geschäftstätigkeit dauerhaft soziale und ökologische Verträglichkeit mit ökonomischen Erfolg verbinden. Die Federführung für den CSR-Preis der Bundesregierung liegt beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Das BMAS folgte bei der Initiierung des CSR-Preises im Jahr 2013 einer Empfehlung des Nationalen CSR-Forums. Methodikpartner in diesem Wettbewerbsdurchgang und damit verantwortlich für die Durchführung der Management- und Stakeholder-Befragung ist die imug Beratungsgesellschaft mbH.

Beim CSR-Preis der Bundesregierung konnten sich Unternehmen mit Sitz in Deutschland in einer der drei Größenklassen und/oder den beiden Sonderpreiskategorien bewerben:

Größenklassen	Sonderpreiskategorien ¹
- Größenklasse 1: Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten	- Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement
- Größenklasse 2: Unternehmen mit 250 bis 999 Beschäftigten	- CSR und Digitalisierung
- Größenklasse 3: Unternehmen mit 1000 und mehr Beschäftigten	

Die Methodik des CSR-Preises der Bundesregierung beruht auf einem ganzheitlichen Ansatz, der drei Bewertungsperspektiven zur Entscheidungsfindung berücksichtigt: die Management-Befragung, die Stakeholder-Befragung und die Jury-Entscheidung. Die Management-Befragung ist die wesentliche Grundlage für die Vergabe des CSR-Preises der Bundesregierung. Die dort erzielten Ergebnisse werden in dieser Zusammenfassung wiedergegeben.

Die Unternehmen in der Sonderpreiskategorie „Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement“ waren aufgefordert, in vier Aktionsfeldern zu Managementansätzen in der Lieferkette sowie zu einer konkreten Maßnahme und deren Wirkung Auskunft zu geben:

¹ Eine Bewerbung in den beiden Sonderpreiskategorien konnte unabhängig von der Unternehmensgröße erfolgen.

1. Managementansatz & strategische Einbindung	Wie wird im Unternehmen die Einhaltung sozial-ökologischer Standards in der Lieferkette in die Unternehmens- und/oder CSR-Strategie eingebunden?
2. Risikoanalyse	(Wie) werden potenzielle sozial-ökologische Risiken erfasst, bewertet und in das verantwortliche Lieferkettenmanagement einbezogen?
3. Kontrollmechanismen	Welche Kontrollmechanismen wendet das Unternehmen an, um die Einhaltung der verabschiedeten sozialen und/oder ökologischen Standards zu gewährleisten?
4. Selbstverpflichtung	Wie (gut) hat sich das Unternehmen zur Beachtung international anerkannter Mindestsozialstandards oder ökologischer Standards verpflichtet?
5. Maßnahme & Wirkung	Welche Maßnahme markiert einen Entwicklungssprung bei der Gestaltung eines verantwortlichen Lieferkettenmanagements?

Eine Jury, allesamt Expert*innen des Nationalen CSR-Forums, nominierte auf Basis der Management-Befragung für jede Größenklasse und die beiden Sonderpreiskategorien zunächst jeweils fünf Unternehmen. Für diese wurde in einem zweiten Schritt die externe Perspektive in Form einer telefonischen Stakeholder-Befragung einbezogen. Auf Basis umfassender Einschätzungen aus der Management- und Stakeholder-Befragung wählte die Jury daraufhin abschließend in jeder Preiskategorie die Gewinnerunternehmen aus.

ÜBERGREIFENDE ERGEBNISSE

Die soziale, ökologische und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hört nicht am Werkstor auf. Im Zeitalter globaler Produktions- und Konsumstrukturen gehört für Unternehmen auch die Lieferkette zu ihrem Einflussbereich, unabhängig von ihrer Größe, Branchenzugehörigkeit oder Struktur in der Lieferkette. Diese Verantwortung wird von den Stakeholdern in Richtung Unternehmen adressiert: Unter welchen Arbeitsbedingungen und mit welchen Auswirkungen auf die Umwelt werden Rohstoffe gewonnen, Produkte hergestellt und in den Verkauf gebracht? Im Blick sind nicht nur die „Global Player“, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen. Deshalb wurden auf politischer Ebene Weichenstellungen vorgenommen, die Anforderungen an die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von Unternehmen zu verdeutlichen.

Im Dezember 2016 wurde von der Bundesregierung der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) verabschiedet. Darin verankert die Bundesregierung erstmals die Verantwortung von deutschen Unternehmen für die Achtung der Menschenrechte – in Deutschland und weltweit – und trägt damit zur Umsetzung der von den Vereinten Nationen verabschiedeten Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte bei. Darüber hinaus hat die Bundesregierung 2017 das Thema nachhaltiger globaler Lieferketten zu einem der Schwerpunkte der G20-Präsidentschaft gemacht und sich im Koalitionsvertrag 2018 dazu verpflichtet, gesetzlich tätig zu werden, falls die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen nicht ausreicht. Auch während der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im zweiten Halbjahr 2020 bleibt das Thema im Fokus. So setzt sich die Bundesregierung dafür ein, parallel zum nationalen NAP-Prozess einen europäischen, verbindlichen EU-Sorgfaltsstandard für globale Lieferketten zu etablieren.

Nachhaltigkeit in der Lieferkette hat das Ziel, nachteilige Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Menschenrechte sowie soziale und ökologische Missstände bei Lieferanten, insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern, zu ermitteln, um ihnen zu begegnen. Dazu gehören eine Einbindung des Lieferkettenmanagements in eine vorhandene CSR- oder Unternehmensstrategie, eine Definition strenger sozial-ökologischer Anforderungen, eine Analyse der tatsächlichen sozialen und ökologischen Auswirkungen sowie ein kontinuierliches Monitoring der Einhaltung der gesetzten Lieferkettenstandards. Auch die Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherstellung einer Einhaltung der Anforderungen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung des verantwortlichen Lieferkettenmanagements sind wesentliche Aspekte. Dabei läuft eine nachhaltige Gestaltung der Lieferkette dem Ziel „Profitabilität“ keineswegs entgegen, wie man auf den ersten Blick eventuell vermuten könnte. Vielmehr können Unternehmen, deren Lieferketten auf ethischen und ökologischen Prinzipien basieren, daraus Wettbewerbsvorteile erzielen: Durch eine verantwortungsvolle Ressourcengewinnung und Produktion können Rohstoffrisiken vermieden und eine verlässliche Versorgung durch Zulieferbetriebe sichergestellt werden. Zudem können Unternehmen die Reputation, die Arbeitgeberattraktivität und schließlich auch den Umsatz durch eine verantwortungsvolle Gestaltung der Lieferkette steigern.

In der Sonderpreiskategorie „Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement“ wendet sich der CSR-Preis der Bundesregierung speziell an Unternehmen, die Aktivitäten im verantwortlichen Lieferkettenmanagement umsetzen, d.h. ihre Lieferkette sozial fair und ökologisch verträglich gestalten und darüber transparent sind. Insgesamt haben sich in dieser Sonderpreiskategorie 16 Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen mit vollkommen unterschiedlicher Betroffenheit für das Thema beworben, darunter kleine und mittlere Unternehmen sowie Konzerne, aber ebenso Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten. Die Vielfalt der Unternehmenstätigkeiten reicht von der Herstellung von Hochleistungsmagneten über die Röstung und Veredlung von Kaffee bis hin zum Lebensmitteleinzelhandel oder der Textilindustrie, die Spannweite der Zahl der Beschäftigten von einem bis hin zu mehr als 280.000.

Branche	Anzahl	Branche	Anzahl
Textil- und Bekleidungsindustrie/-gewerbe	3	Groß- und Einzelhandel	2
Nahrungs- und Genussmittelindustrie/-gewerbe	3	Konsumgüterindustrie	1
Metallerzeugung und -bearbeitung	2	Maschinenbau	1
Automobilindustrie	1	Software	1
Elektrotechnik	1	Sonstige Branchen	1

Aus der Management-Befragung lassen sich – trotz der Unterschiedlichkeit der Unternehmen, die sich in dieser Sonderpreiskategorie um den CSR-Preis der Bundesregierung beworben haben – übergreifende Erkenntnisse ableiten, die den Stand der Umsetzung eines verantwortungsvollen Lieferkettenmanagements skizzieren. In der **Bewertungsübersicht** werden für jedes Aktionsfeld das jeweils erzielte höchste und niedrigste Ergebnis im Vergleich zum Durchschnittsergebnis aller Bewerberunternehmen dargestellt.

	Durchschnitts- ergebnis je Aktionsfeld	höchstes Unter- nehmensergebnis je Aktionsfeld	niedrigstes Unter- nehmensergebnis je Aktionsfeld
Managementansatz/strategische Einbindung	59	90	19
Risikoanalyse	54	100	0
Kontrollmechanismen	52	95	0
Selbstverpflichtung	71	100	0
Maßnahme & Wirkung	51	100	0
Gesamtergebnis	56	93	8

In jedem Aktionsfeld können 0 bis 100 Punkte erzielt werden. Das Gesamtergebnis wird aus den gewichteten Ergebnissen der fünf Aktionsfelder aggregiert.

Der Überblick über die Unternehmensergebnisse in dieser Sonderpreiskategorie zeigt ein differenziertes Bild. Genauso vielfältig wie Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit und Exponiertheit für das Thema verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement stellt sich die Vielfalt der präsentierten Lösungsansätze dar.

- Die Ergebnisse für diese Sonderpreiskategorie zeigen, dass sich die überwiegende Mehrheit der Bewerberunternehmen intensiv mit einem „verantwortlichen Lieferkettenmanagement“ auseinandersetzt.
- Bereits heute erbringen die Bewerberunternehmen in der Sonderpreiskategorie „Verantwortliches Lieferkettenmanagement“ den Beleg dafür, dass eine adäquate Beachtung von Arbeitsnormen und Menschenrechten in der Wertschöpfungskette möglich ist.
- Zwar erzielen die Unternehmen mit einem durchschnittlichen Gesamtergebnis von 56 Punkten (von möglichen 100) in dieser Sonderpreiskategorie ein auf den ersten Blick nur befriedigendes Resultat. Allerdings ist dieses Ergebnis dem schlechten Abschneiden von drei Bewerbern geschuldet, die jeweils ein Ergebnis von unter 30 Punkten bzw. in einem Fall nur acht Punkten erreichen.
- Bereits mehr als die Hälfte der Bewerberunternehmen zeigt ein ambitioniertes Gesamtengagement und setzt vielfältige und gleichzeitig an die unternehmensspezifische Situation angepasste Aktivitäten und Maßnahmen um.
- Insbesondere in den beiden Aktionsfeldern „Managementansatz/strategische Einbindung“ sowie „Selbstverpflichtung“ wird deutlich, dass sich Unternehmen auf einer strategischen Ebene mit der Umsetzung einer verantwortlichen Lieferkette auseinandersetzen.
- Die Bewertungen in den Aktionsfeldern „Risikoanalyse“ und „Kontrollmechanismen“ zeigen, dass hier die größten Potenziale für Verbesserungen existieren.

ERGEBNISSE IN DEN AKTIONSFELDERN

Jedes der Unternehmen, das sich um den CSR-Preis der Bundesregierung beworben hat, ist stolz auf seine eigene Tradition, bearbeitet einen eigenen Markt, beschäftigt engagierte Mitarbeiter*innen und hat spezifische Kund*innen. Die Umsetzung eines verantwortlichen Lieferkettenmanagements wird deshalb immer die Besonderheiten jedes einzelnen Unternehmens berücksichtigen müssen, und selbstverständlich hängt eine Umsetzung von Maßnahmen und Aktivitäten auch von Unternehmensgröße und der oftmals damit verbundenen finanziellen und personellen Ausstattung ab. Aber ein gekonntes, an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasstes verantwortliches Lieferkettenmanagement – das zeigen die übergreifenden Ergebnisse für jedes der fünf Aktionsfelder – kann auch von kleinen Unternehmen umgesetzt werden.

Mit Blick auf die Ergebnisse der Management-Befragung werden im Folgenden Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung dargestellt. Darüber hinaus werden relevante Instrumente eines verantwortlichen Lieferkettenmanagements erläutert.

Managementansatz/strategische Einbindung

Neben der operativen Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette existieren auch strategische Herausforderungen, mit denen sich die Unternehmen beschäftigen sollten. So sollte das Thema verantwortliche Lieferkette zusammen mit der Einkaufs- und CSR-Strategie „gedacht“ werden. Sich mit seinen individuellen sozial-ökologischen Auswirkungen in der Lieferkette dezidiert auseinanderzusetzen, ist genauso wichtig wie die Definition adäquater Ziele und eine unmittelbare Verknüpfung mit der allgemeinen Beschaffungs- oder der CSR-Strategie.

- Trotz der durchschnittlichen Gesamtbewertung von 59 Punkten haben knapp mehr als die Hälfte der Bewerberunternehmen systematische Maßnahmen in diesem Aktionsfeld umgesetzt. Darüber hinaus gibt es mehrere Unternehmen, die die Anforderungen in diesem Aktionsfeld umfassend erfüllen.
- Gut umgesetzt wird die Einbindung des Einkaufs in das verantwortliche Lieferkettenmanagement. Potenzial existiert bei der Verabschiedung verbindlicher und quantifizierter Ziele und bei der Einbindung in die CSR-Strategie.
- Größter Schwachpunkt bleibt eine angemessene Transparenz über das CSR-Management in der Lieferkette inklusive einer Berichterstattung von aussagekräftigen Kennzahlen oder Aktivitäten, die das unternehmensindividuelle Engagement belegen.

Fokus-Thema

BERLINER CSR-KONSENS

Der Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten gibt Unternehmen aller Größen branchenübergreifend eine wichtige Orientierung, wie die unternehmerische Verantwortung im Hinblick auf soziale, ökologische und menschenrechtliche Sorgfalt angemessen ausgeübt werden kann. Er wurde im Jahr 2018 vom Nationalen CSR-Forum der Bundesregierung – einem Multi-Stakeholder-Gremium, welches die Bundesregierung in Fragen der Unternehmensverantwortung berät – erarbeitet. Damit ist der Berliner CSR-Konsens ein von Expert*innen aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Organisationen der Zivilgesellschaft, Wissenschaft und der Politik verabschiedetes Dokument, das die Anforderungen an ein verantwortliches Management von Liefer- und Wertschöpfungsketten in einer globalisierten Wirtschaft beschreibt.

Potenzial

Den Berliner CSR-Konsens als Anleitung verstehen, wie die unternehmerische Sorgfalt im Hinblick auf soziale, ökologische und menschenrechtliche Standards systematisch und angemessen ausgeübt werden kann.

Die Bewerberunternehmen liefern zahlreiche Belege für eine erfolgreiche Umsetzung der in diesem Aktionsfeld abgefragten Aktivitäten, zum Beispiel:

- Verabschiedung und Veröffentlichung quantitativer Ziele mit Zeitbezug zur Verantwortungsübernahme in der Lieferkette und deren regelmäßige Überprüfung
- Einbindung des/der Einkaufsverantwortlichen in die unternehmensweite Nachhaltigkeitsstrategie über eine Verankerung im CSR-Leitungsgremium
- Definition einer verantwortlichen Person in der Einkaufsabteilung für den Aufbau von Monitoring- und Managementsystemen sowie Audits; darüber hinaus Durchführung interner Nachhaltigkeitsaudits durch die Einkaufsabteilung
- Vollumfängliche Integration des Zentraleinkaufs in die Umsetzung sozialer und ökologischer Standards in der Lieferkette
- Definition von Kennzahlen zur Messung und Steuerung der Nachhaltigkeitsleistung im verantwortlichen Lieferkettenmanagement
- Information und Schulung aller Beschäftigten im Unternehmen zum verantwortlichen Lieferkettenmanagement
- Schulung der Beschaffungsabteilung zur Umsetzung von Sozial- und Umweltstandards in der Lieferkette
- Herstellung von Transparenz über die im verantwortlichen Lieferkettenmanagement umgesetzten Maßnahmen, indem berichtet wird, ob und wie die verabschiedeten Ziele erreicht wurden oder indem Zulieferbetriebe und Ergebnisse von Lieferantenbewertungen auf der Website aufgeführt werden
- Engagement in (branchenbezogenen) Multi-Stakeholder-Initiativen mit dem Ziel, die Sozial- und Umweltstandards in globalen Lieferketten zu verbessern
- Weiterentwicklung der Zulieferbetriebe durch ein Angebot kostenfreier Schulungen zur kontinuierlichen Verbesserung der Umsetzung von sozialen und ökologischen Anforderungen

Risikoanalyse

Ein zentrales Ziel verantwortlichen Managements von Lieferketten ist es, die Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns auf die Menschen zu kennen, die aufgrund einer Geschäftsbeziehung mit den Produkten/Dienstleistungen des Unternehmens unmittelbar verbunden sind. Risiken zu analysieren heißt insbesondere, einen Überblick über die eigenen Beschaffungsprozesse sowie über die Struktur und Akteure in der Lieferkette zu gewinnen, die von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens betroffen sein können. Eine systematische Vorgehensweise sollte diesen Prozess der Ermittlung wesentlicher Aspekte und Risiken kennzeichnen. Die Größe des Unternehmens, die Branchenzugehörigkeit und die Art der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen das Risiko, zu Menschenrechtsverletzungen beizutragen und sind daher auch für die Tiefe der Risikoanalyse entscheidend.

- Die durchschnittliche Gesamtbewertung von 54 Punkten lässt auf Verbesserungspotenziale schließen. Auch in diesem Aktionsfeld zeigen sich immerhin acht der 16 Bewerberunternehmen engagiert bzw. mindestens systematisch aufgestellt. Sechs Unternehmen erzielen sogar ein Ergebnis von mehr als 75 Punkten.
- Zufriedenstellend umgesetzt wird die Erfassung und Bewertung potenzieller sozial-ökologischer Risiken in der Lieferkette, allerdings meistens ohne lokale Ansprechpartner*innen, wie beispielsweise staatliche Behörden, Sozialpartner oder Nichtregierungsorganisationen, einzubeziehen.
- Schwächen in diesem Aktionsfeld sind bei der gemeinsamen, unterstützenden Umsetzung von Maßnahmen in Kooperation mit den Zulieferbetrieben auszumachen.

Fokus-Thema

Nationaler Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP)

Mit der Verabschiedung des NAP im Dezember 2016 hat die Bundesregierung gezielt staatliche Verpflichtungen und Erwartungen an die Verantwortung der Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte und Einhaltung von Mindestsozialstandards formuliert. Denn Unternehmen sind wichtige gesellschaftliche Akteure, die mit ihrer Geschäftstätigkeit und ihren Geschäftsbeziehungen lokale Strukturen und das Leben vieler Menschen beeinflussen. Unternehmen stehen in der Verantwortung, die Menschenrechte zu achten und sie tragen das Risiko, dass sich ihre Aktivitäten – direkt im eigenen Unternehmen oder indirekt über die Lieferkette – nachteilig auf Menschenrechte auswirken. Dieses Risiko zu kennen und zu beherrschen ist somit ein Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung.

Die Sorgfaltspflicht der Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte ist ausführlich im NAP beschrieben und setzt sich aus fünf Kernelementen zusammen:

1. Verantwortung anerkennen
2. Risiken ermitteln
3. Risiken minimieren
4. Informieren und berichten
5. Beschwerden ermöglichen

Potenzial

Die in den fünf Kernelementen des NAP systematisch dargestellten Anforderungen helfen dabei, relevante Aspekte menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht in das Lieferkettenmanagement zu integrieren.

Die Bewerberunternehmen liefern zahlreiche Belege für eine erfolgreiche Umsetzung der in diesem Aktionsfeld abgefragten Aktivitäten:

- Einsatz standardisierter Instrumente zur Risikoanalyse, wie beispielsweise dem MVO-CSR-Risk-Check oder dem Kompass Nachhaltigkeit für KMU
- Durchführung individueller Risikoanalysen und Klassifizierung der Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit, Schweregrad und Unumkehrbarkeit; gleichzeitig Definition verbindlicher „Corrective Action Plans“ bei Verstößen oder Fehlverhalten
- Generell nur eine Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben, die sich auch aktiv für nachhaltiges Wirtschaften aussprechen und mindestens eine Zertifizierung nach einem anerkannten (sozialen und/oder ökologischen) Nachhaltigkeitsstandard nachweisen können
- Durchführung einer jährlichen Risikobewertung aller Lieferanten, um eine lückenlose Überwachung zu gewährleisten
- Zusammenarbeit mit möglichst wenigen Zulieferbetrieben, um dem Austausch zu intensivieren und die Risiken zu begrenzen
- Zusammenarbeit mit unabhängigen, lokalen Initiativen, um die Situation vor Ort besser erfassen zu können
- Durchführung von Lieferantenentwicklungsprogrammen zur Minimierung der Risiken bei Lieferanten
- Veröffentlichung der Ergebnisse der Risikoanalyse in einer DNK-Erklärung

Kontrollmechanismen

Nur mit der Verabschiedung eines Code of Conducts oder der vertraglichen Regelung sozial-ökologischer Aspekte in den Einkaufsbedingungen kann eine Verantwortungsübernahme in der Lieferkette nicht ausreichend sichergestellt werden. Regelmäßige Kontrollen sind Teil eines effektiven Risikomanagements. So sollte die Einführung adäquater Prozesse, um kritische Lieferanten zu identifizieren und zu überwachen, genauso Bestandteil eines verantwortlichen Lieferkettenmanagements sein, wie Maßnahmen zur gezielten und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Lieferanten. Aber auch das Unternehmen selbst sollte mit geeigneten Maßnahmen bestrebt sein, das Lieferkettenmanagement im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ständig zu optimieren.

- Mit 52 Punkten wurde die Umsetzung in diesem Aktionsfeld zusammen mit der Management-Befragung dargestellten „Maßnahme & Wirkung“ (51 Punkte) am schwächsten bewertet.
- Zwar setzen alle Unternehmen einschlägige Aktivitäten um. Aber nur sechs der Bewerberunternehmen erzielen ein gutes Ergebnis in diesem Aktionsfeld, während acht den Nachweis einer systematischen Umsetzung nicht erbringen.
- Die Durchführung von unabhängigen, externen Audits zur Sicherstellung der Einhaltung sozialer und ökologischer Standards erscheint ausbaufähig.
- Zufriedenstellend umgesetzt wird die Erfassung und Bewertung potenzieller sozial-ökologischer Risiken in der Lieferkette, allerdings meistens ohne die lokalen Ansprechpartner*innen, wie staatliche Behörden, Sozialpartner oder Nichtregierungsorganisationen, einzubeziehen.
- Schwächen sind bei der gemeinsamen, unterstützenden Umsetzung von Aktivitäten in Kooperation mit den Lieferanten auszumachen.

Fokus-Thema

Monitoring / Wirksamkeitskontrolle

Regelmäßige Kontrollen der Lieferanten sind Teil eines effektiven Risikomanagements in der Lieferkette. Hier können Instrumente zum Einsatz kommen, die teilweise auch schon in anderen Zusammenhängen verwendet werden, etwa interne oder externe Audits oder Vor-Ort-Inspektionen. Auch Rückmeldungen oder Beschwerden betroffener Personengruppen einschließlich anonymer Hinweise können aufschlussreiche Erkenntnisse zutage fördern. Effektiv kann eine Wirksamkeitskontrolle sein, die systematisch, regelmäßig und an qualitativen und quantitativen Indikatoren orientiert erfolgt. Darüber hinaus muss ein Monitoring Aufschluss darüber geben, ob eine veränderte Einkaufspraxis tatsächlich die festgestellten Sozial- und Umweltrisiken vermindert bzw. minimiert.

Potenzial

Durch Anschluss an eine (Branchen-)Initiative bei der Durchführung von Audits und Vor-Ort-Überprüfungen werden gemeinsam einheitliche Vorgaben übernommen, der Datenaustausch vereinfacht und es können Ressourcen gespart werden.

Beispiele für eine ausgezeichnete Umsetzung von Kontrollmechanismen sind:

- Beteiligung an unterschiedlichen Zertifizierungs- und Monitoring-Systemen zur unabhängigen Überprüfung der Lieferkette
- Nutzung IT-gestützter Plattformen von Drittanbietern zur Kontrolle und Evaluation der Zulieferer
- Durchführung von Vor-Ort-Kontrollen durch Beschäftigte der Einkaufsabteilung in Ergänzung zu unabhängigen Audits, um Schwachstellen gezielt zu identifizieren und im direkten Kontakt zu beheben
- Durchführung einer jährlichen Risikobewertung aller Lieferanten, um eine lückenlose Überwachung zu gewährleisten
- Anwendung der Anforderungen und Checklisten von anerkannten Multi-Stakeholder-Initiativen bei internen Audits
- Erzielung eines hohen Abdeckungsgrades bei unabhängig durchgeführten Lieferanten-Audits durch Beteiligung an anerkannten Branchen- und/oder Multi-Stakeholder-Initiativen
- Einrichtung eines anonymen Beschwerdemanagementsystems für die Beschäftigten der Zulieferer, um ihnen eine direkte Möglichkeit zu geben, auf Missstände oder die Nicht-Einhaltung sozial-ökologischer Anforderungen hinzuweisen

Selbstverpflichtung

Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Vertragsgestaltung mit Zulieferbetrieben, etwa durch einen Verhaltenskodex, liefert den normativen Rahmen für eine Lieferantenbeziehung und die Grundlage für eine kooperative, ehrliche und verantwortliche Zusammenarbeit mit Lieferanten. Das Unternehmen verdeutlicht nach innen wie außen, wofür es steht und welche ethischen Grundsätze es als besonders relevant für die eigene Geschäftstätigkeit ansieht. Der Verhaltenskodex sollte sich an den unternehmensindividuellen Gegebenheiten orientieren und trotzdem grundsätzliche Themen wie Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards, Produktqualität oder Korruption aufgreifen. Mit Aufnahme der Selbstverpflichtungserklärung in die allgemeinen

Einkaufsbedingungen eines Unternehmens – eine Aktivität, die noch nicht von allen Unternehmen umgesetzt wird – bekommt die Berücksichtigung von Sozial- und/oder Umweltstandards eine höhere Verbindlichkeit für alle betroffenen Akteure.

- Von fast allen Unternehmen werden verbindliche Selbstverpflichtungen zur Verantwortungsübernahme in der Lieferkette (Codes of Conduct und/oder Branchenverpflichtungen) überzeugend dokumentiert.
- Dieser Umstand spiegelt sich auch in der sehr guten Durchschnittsbewertung dieses Aktionsfeldes wider, die sich mit 71 Punkten positiv von den anderen drei Aktionsfeldern abhebt.
- Insgesamt elf Unternehmen erreichen mindestens eine gute Bewertung, davon sieben sogar eine sehr gute.
- Allerdings wird eine verbindliche Verankerung der freiwilligen Selbstverpflichtungen in den Einkaufsbedingungen längst noch nicht von allen Bewerberunternehmen systematisch umgesetzt.

Fokus-Thema

GEMEINSAM MEHR ERREICHEN

Kommunikation und Dialog sind zentrale Bestandteile einer modernen Corporate Social Responsibility. Insbesondere die Zusammenarbeit und der Austausch mit verschiedenen Stakeholdern und anderen Unternehmen ermöglicht es, das Unternehmen für die Erwartungen und Anforderungen der Gesellschaft zu öffnen und Innovationsprozesse anzustoßen. Auch in Bezug auf ein verantwortliches Lieferkettenmanagement existieren Möglichkeiten, sich in unternehmensübergreifenden Initiativen zu engagieren und damit das Lieferkettenmanagement gezielt an Stakeholder-Erwartungen auszurichten.

Potenzial

Ein Engagement in anerkannten Brancheninitiativen (z. B. Together for Sustainability der Chemieindustrie, Business Social Compliance Initiative des Handels oder Sustainable Apparel Coalition der Textilindustrie) oder für das Unternehmen passenden Multi-Stakeholder-Initiativen (z. B. Fair Wear Foundation, Bündnis für nachhaltige Textilien oder Round Table on Sustainable Palmoil) kann das unternehmensindividuelle Engagement bereichern.

Die Unternehmen liefern Belege für eine erfolgreiche Umsetzung der in diesem Aktionsfeld abgefragten Aspekte, zum Beispiel:

- Verabschiedung eines Code of Conducts, der soziale und/oder ökologische Mindestanforderungen beinhaltet
- Explizite Adressierung einer Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen und einer Beachtung der Menschenrechte im Code of Conduct
- Verpflichtung aller Lieferanten auf die sozialen und/oder ökologischen Anforderungen über die verbindlichen Einkaufsbedingungen bzw. Lieferantenverträge
- Explizite Ausweitung des Code of Conducts auf Subunternehmen der Zulieferer (Tier-2-Lieferanten und mehr)
- Engagement und Mitgliedschaft in privatwirtschaftlichen und staatlichen Initiativen zur Gestaltung einer sozialverträglichen/umweltverträglichen Lieferkette

Maßnahme & Wirkung

Zwar können die Unternehmen zahlreiche umgesetzte Aktivitäten, inklusive einer positiven Wirkung im Unternehmen oder für die Zulieferbetriebe belegen. Trotzdem gehört die Bewertung mit 51 Punkten zusammen mit der im Aktionsfeld „Kontrollmechanismen“ (52 Punkte) zu den am schwächsten bewerteten Aktionsfeldern. Auffallend ist, dass nur wenige als „echte CSR-Innovationen“ im Sinne der Gestaltung eines Transformationsprozesses zur Umsetzung des Leitbilds Nachhaltigkeit gelten können.

Fokus-Thema

INNOVATIONEN ALS TREIBER FÜR CSR

Innovationen sind notwendig, um aktiver als bisher Transformationsprozesse zur Umsetzung des Leitbilds Nachhaltigkeit zu gestalten. Und was für CSR im Allgemeinen von Relevanz ist, gilt genauso für die Gestaltung eines verantwortlichen Lieferkettenmanagements. Bei den von den Bewerberunternehmen umgesetzten Maßnahmen fällt auf, dass nur wenige als „echte CSR-Lieferketten-Innovationen“ im Sinne der Gestaltung eines Transformationsprozesses zur Umsetzung des Leitbilds Nachhaltigkeit gelten können. Insgesamt wird von vielen Bewerberunternehmen zu selten der Bezug zu unternehmensindividuell wesentlichen Problemfeldern oder zu relevanten Rahmenbedingungen hergestellt.

Potenzial

Ein verantwortliches Lieferkettenmanagement bietet für Unternehmen die Chance, durch geeignete Maßnahmen die eigene Innovationskraft sichtbar zu machen, sich dadurch im Wettbewerb zu differenzieren und neue Potenziale für die (nachhaltige) Unternehmensentwicklung zu erschließen.

Beispielhaft werden an dieser Stelle einige umgesetzte Maßnahmen aufgeführt, die für die Umsetzung eines wirkungsvollen Lieferkettenmanagements stehen:

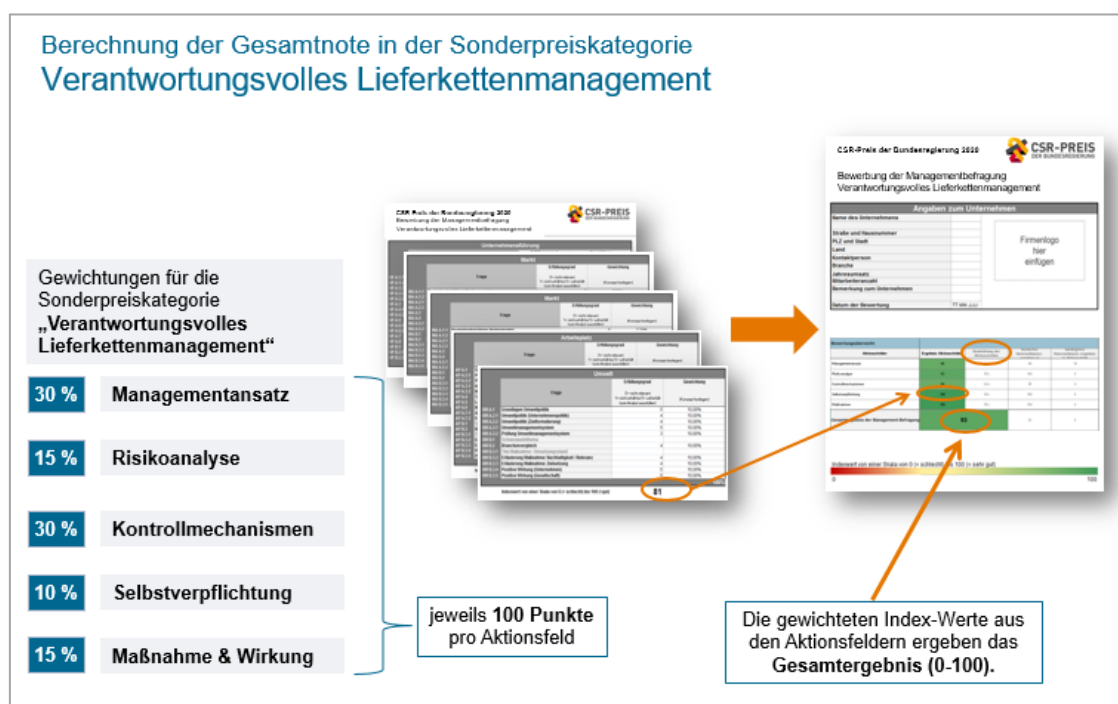
- Durchführung eines Pilotprojekts, um auch die betrieblichen Umweltschutzaktivitäten in die Lieferantenbewertung einzubeziehen
- Beteiligung an strengen staatlichen Lieferketten-Siegeln und damit 100-Prozent-Zertifizierung der Lieferkette
- Langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten und deren systematische Entwicklung in Bezug auf die Umsetzung von relevanten Nachhaltigkeitsthemen
- Herstellung von Transparenz über die Lieferkette, indem alle Zulieferbetriebe veröffentlicht werden
- Herstellung weitgehender Transparenz in der Lieferkette, indem die bezogenen Rohstoffe über mehrere Wertschöpfungsstufen physisch rückverfolgt werden können
- Zusammenarbeit mit NGOs und Teilnahme an Kooperationsprojekten auf Verbandsebene, um das Lieferkettenthema voranzubringen
- Durchführung gezielter Trainings, um die wirtschaftliche, soziale und ökologische Situation der Lieferanten zu verbessern

METHODIK

Management-Befragung

In der Management-Befragung wurden die Unternehmen aufgefordert, in einem Fragebogen umfassende Angaben zu den vier Aktionsfeldern „Managementansatz“, „Risikoanalyse“, „Kontrollmechanismen“, „Selbstverpflichtung“ sowie einer „Maßnahme & Wirkung“ zu machen. Besonderer Wert wurde auf die Einbettung eines verantwortlichen Lieferkettenmanagements in die Gesamtstrategie eines Unternehmens und der Umsetzung eines systematischen Ansatzes gelegt.

Die Auswertung der Selbstauskünfte der Unternehmen in der Management-Befragung erfolgte nach einem Punktesystem. Pro Frage konnten 1 bis maximal 5 Punkte erreicht werden. Die einzelnen Fragen wurden entsprechend ihrer Bedeutung in jedem Aktionsfeld mit Gewichtungsfaktoren versehen und zu einer Bewertung pro Aktionsfeld zusammengeführt. Für jedes Aktionsfeld konnten 0 bis maximal 100 Punkte erreicht werden, die Ergebnisse der einzelnen Aktionsfelder wurden für die Gesamtbewertung entsprechend der Bedeutung unterschiedlich gewichtet und zu einer Gesamtbewertung von 0 bis maximal 100 Punkten aggregiert.



Stakeholder-Befragung

Für die in den drei Größenklassen und zwei Sonderpreiskategorien insgesamt 25 Nominierungen schloss sich an die Management-Befragung eine Stakeholder-Befragung an. Mögliche Ansprechpartner*innen waren Betriebsräte bzw. Arbeitnehmervertretungen, Behörden, Nicht-Regierungsorganisationen, Kund*innen, Verbraucherverbände, Zulieferbetriebe, wissenschaftliche Institutionen oder Branchenverbände. Die Interviews wurden als leitfadengestützte Interviews geführt und qualitativ ausgewertet. Sie dienen dem Abgleich der unternehmerischen Selbsteinschätzung mit der Außenperspektive auf die Bewerberunternehmen. Je nach Größe des Unternehmens wurden zwei bis fünf externe und interne Stakeholder befragt.

Jury

Die Nominierungen und die Auswahl der Preisträger wurden von der Jury des CSR-Preises der Bundesregierung auf Basis der Ergebnisse aus der Management- und Stakeholder-Befragung vorgenommen. Die Jury setzt sich aus Expert*innen des Nationalen CSR-Forums zusammen, einem Multi-Stakeholder-Gremium, das die Bundesregierung zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme von Unternehmen berät:

- Staatssekretär Björn Böhning, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Vorsitzender)
- Hartmut Bäumer, Transparency International Deutschland
- Dr. Nicola Brandt, OECD Berlin Center
- Dr. Achim Dercks, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
- Thomas Fischer, Deutscher Gewerkschaftsbund
- Staatssekretär Jochen Flasbarth, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und nukleare Sicherheit
- Staatssekretär Dr. Ulrich Nußbaum, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
- Birgit Riess, Bertelsmann Stiftung
- Prof. Dr. habil. Josef Wieland, Leadership Excellence Institut Zeppelin (LEIZ) an der Zeppelin Universität
- Michael Windfuhr, Deutsches Institut für Menschenrechte

Methodikpartner

Die imug Beratungsgesellschaft mbH hat den diesjährigen Durchlauf des CSR-Preises der Bundesregierung begleitet und war neben der methodischen Weiterentwicklung für die Umsetzung der Management- und Stakeholder-Befragung verantwortlich. Im Einzelnen wurden die folgenden Aufgaben bearbeitet:

- Konzeption, Durchführung und Auswertung der Management-Befragung (inklusive Branchenrecherche und Umfeldanalyse)
- Konzeption, Durchführung und Auswertung der Stakeholder-Befragung
- Konzeption und Erstellung der Unternehmensdossiers
- Konzeption und Erstellung der Einzelauswertungen für die Unternehmen und der Zusammenfassungen der Gesamtergebnisse für die fünf CSR-Preis-Kategorien

Projektbearbeitung:

- Markus Grünewald (imug | rating), Management-Befragung
- Birte Freudenreich (imug | csr), Stakeholder-Befragung
- Dr. Ingo Schoenheit (imug Beratungsgesellschaft, Geschäftsführender Gesellschafter), Projektleitung

Hannover/Berlin, September 2020