

Verantwortungsvolle Unternehmensführung in internationalen Lieferketten

Christian Hauser, Jeanine Bretti Rainalter, Eleanor Jehan



Impressum

Autoren

Christian Hauser
Jeanine Bretti Rainalter
Eleanor Jehan

FH Graubünden Verlag, Chur, 2022
ISBN: 978-3-907247-13-6

Dieses Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzung, Vortrag, Entnahme von Abbildungen, auszugsweise Veröffentlichungen und alle Arten der Verarbeitung, Verbreitung und Einspeicherungen durch, bzw. in elektronischen Systemen oder Vervielfältigung auf anderen Wegen. Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

Das Projekt wurde mit Mitteln der Schweizerischen Agentur für Innovationsförderung – Innosuisse gefördert.

Kontakt

Prof. Dr. Christian Hauser
PRME Business Integrity Action Center
Fachhochschule Graubünden
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur
Tel.: +41 (0)81 286 39 24
E-Mail: christian.hauser@fhgr.ch
Online-Publikation abrufbar unter: www.fhgr.ch/de_integrity oder coact.fhgr.ch

Management Summary

- Aufgrund des erhöhten öffentlichen Drucks und den sich verschärfenden rechtlichen Rahmenbedingungen stehen Unternehmen vor der Aufgabe, verantwortungsvolle Unternehmensführung nicht nur in der eigenen Organisation, sondern auch in ihren internationalen Lieferketten sicherzustellen.
- Um die komplexen Herausforderungen entlang der internationalen Lieferketten erfolgreich anzugehen, ist kollektives Handeln aller beteiligten Akteure erforderlich, allen voran der Unternehmen und ihrer Lieferanten.
- Das vorliegende CoAct-Handbuch stellt Grossunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Instrumente und Methoden zur Verfügung, um verantwortungsvolle Unternehmensführung in den unterschiedlichen Lieferkettenkonstellationen sicherzustellen.
- Dafür wurde ein Modell zur Klassifizierung des Einflussvermögens und des ESG-Risikoniveaus erarbeitet, das aufzeigt, dass jedes Unternehmen, auch wenn sein jeweiliges Einflussvermögen unterschiedlich ist, in jeder Konstellation Massnahmen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit in der Lieferkette ergreifen kann. Zudem wurden Handlungsoptionen in Form einer Roadmap und eines Methodenkoffers entwickelt.
- Um Auskunft über den aktuellen Stand der verantwortungsvollen Unternehmensführung in internationalen Lieferketten zu erhalten, wurde eine Befragung unter 515 Unternehmen, die international beschaffen, durchgeführt. Dabei handelt es sich um Unternehmen aller Grössenklassen und Branchen mit Hauptsitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz.
- Die Ergebnisse zeigen, dass gegenwärtig nur wenige Unternehmen Instrumente für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit einsetzen. Das am häufigsten genutzte Instrument ist mit 28% die Unterzeichnung des unternehmenseigenen Lieferantenkodexes. 23% der Unternehmen unterschreiben den Verhaltenskodex des Lieferanten. Und jedes vierte Unternehmen schafft ein offenes Umfeld, um Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung mit den Lieferanten diskutieren zu können.
- Ergänzend wurden die Ergebnisse im interkulturellen Kontext mit asiatischen und lateinamerikanischen Unternehmensvertretern und Experten diskutiert und validiert.
- Hierbei wurde deutlich, dass nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch die Lieferanten bei der Umsetzung der Instrumente und Methoden für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert sind.
- Der hohe administrative und finanzielle Aufwand, das mangelnde Problembewusstsein sowie die fehlende Standardisierung wurden hierbei als Hindernisse bezeichnet.
- Andererseits werden die Unterstützung durch die Abnehmer sowie durch lokale und regionale Netzwerke, der Wissensaustausch und konsequente Sanktionen bei Missständen als Erfolgsfaktoren für verantwortungsvolle Unternehmensführung in internationalen Lieferketten genannt.
- Anstatt von den Lieferanten die Implementierung verschiedener Standards zu verlangen und damit deren Ressourcen zu strapazieren, sollten die europäischen Unternehmen auf eine Harmonisierung bzw. gegenseitige Anerkennung der Standards hinwirken.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
1 Internationale Lieferketten und verantwortungsvolle Unternehmensführung	6
2 Lieferantenklassifizierung	9
2.1 Arten von Geschäftsbeziehungen und Einflussvermögen auf internationale Lieferanten	9
2.1.1 «Strategic»-Geschäftsbeziehung	10
2.1.2 «Leverage»-Geschäftsbeziehung	11
2.1.3 «Bottleneck»-Geschäftsbeziehung	12
2.1.4 «Non-Critical»-Geschäftsbeziehung	13
2.1.5 Einordnung der Geschäftsbeziehungen	14
2.1.6 Empirische Befunde zur Art der Geschäftsbeziehung	15
2.2 ESG-Risiken bei internationalen Lieferanten	16
2.2.1 Umweltrisiken	16
2.2.2 Soziale Risiken	17
2.2.3 Governance-Risiken	18
2.2.4 Bestimmung des ESG-Risikoniveaus	19
2.2.5 Empirische Befunde zu ESG-Risiken in der Lieferkette	20
2.3 Modell zur Lieferantenklassifizierung anhand des Einflussvermögens und des ESG-Risikoniveaus	22
3 Handlungsoptionen für verantwortungsvolle Unternehmensführung	23
3.1 Roadmap	23
3.1.1 Schaffen der Voraussetzungen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit	25
3.1.2 Lernen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit	26
3.1.3 Überwachung und Förderung einer verantwortungsvollen Zusammenarbeit	26
3.1.4 Empirische Befunde zu den Instrumenten für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit	28
3.1.5 Validierung der Roadmap im internationalen Kontext	29
3.2 Methodenkoffer	30
3.2.1 Instrumente und Methoden unabhängig vom ESG-Risikoniveau des Lieferanten	31
3.2.2 Instrumente und Methoden bei erhöhtem ESG-Risikoniveau des Lieferanten	32
3.2.2.1 «Strategic»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau	32
3.2.2.2 «Bottleneck»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau	33
3.2.2.3 «Leverage»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau	34
3.2.2.4 «Non-Critical»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau	35

3.2.3	Validierung des Methodenkoffers im internationalen Kontext	36
3.2.3.1	Herausforderungen auf Unternehmensebene	36
3.2.3.2	Herausforderungen auf Makroebene	37
3.2.3.3	Erfolgskriterien auf Unternehmensebene	37
3.2.3.4	Erfolgskriterien auf Makroebene	38
4	Über diese Studie	39
4.1	Qualitative Interviews	39
4.2	Quantitative Online-Umfrage	40
4.3	Fokusgruppen-Workshops	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Einordnung der Lieferantenbeziehungen in Anlehnung an Kraljic (1983)	14
Abbildung 2:	Art der Geschäftsbeziehung	15
Abbildung 3:	Bestimmung des ESG-Risikoniveaus anhand einer Riskomatrix in Anlehnung an US-Air Force (1978)	19
Abbildung 4:	Eintrittswahrscheinlichkeit von ESG-Risiken beim direkten Lieferanten	21
Abbildung 5:	Auswirkungen von ESG-Risiken beim direkten Lieferanten auf das Unternehmen	21
Abbildung 6:	Modell zur Klassifizierung der Lieferantenbasis	22
Abbildung 7:	Elemente der Roadmap	23
Abbildung 8:	Eingesetzte Instrumente für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung	28
Abbildung 9:	Eingesetzte Instrumente und Methoden nach Art der Geschäftsbeziehung und des ESG-Risikoniveaus	30
Abbildung 10:	Struktur des Samples nach Wirtschaftsbereichen	40
Abbildung 11:	Anzahl Mitarbeitende der befragten Unternehmen	40
Abbildung 12:	Auslandsaktivität der befragten Unternehmen	41
Abbildung 13:	Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz der Unternehmen	41
Abbildung 14:	Weltregionen aus denen die Unternehmen Produkte/Dienstleistungen beziehen	42
Abbildung 15:	Weltregionen, in denen sich die ausländischen Betriebsstätten der direkten Lieferanten befinden	42
Abbildung 16:	Dauer der Lieferantenbeziehung	42

1 Internationale Lieferketten und verantwortungsvolle Unternehmensführung

Steigende Erwartungen an unternehmerische Verantwortung in internationalen Lieferketten

Mit der zunehmend weltweiten Verteilung der Aktivitäten zur Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen dehnt sich der Verantwortungsbereich von Unternehmen immer mehr auf ihre Lieferketten aus. Weltweite Skandale, die auf Fehlverhalten von Unternehmen zurückzuführen sind, sind in internationalen Lieferketten allgegenwärtig. So kam es zum Beispiel bei einem Lieferkettenpartner eines Elektronikherstellers in China aufgrund extrem niedriger Löhne und schlechter Arbeitsbedingungen zu einer Häufung von Suiziden unter den Mitarbeitenden. In der Schweiz verseuchte ein Chemieunternehmen das lokale Trinkwasser mit einem krebserregenden Lösungsmittel, und im Fall von Rana Plaza in Bangladesch führte Korruption zur mangelhaften Durchsetzung der Sicherheitsvorschriften, was zum Einsturz des Fabrikgebäudes und zum Tod von mehreren hundert Fabrikmitarbeitenden führte.

Da Unternehmen heutzutage von der Öffentlichkeit nicht nur für Missstände innerhalb ihrer eigenen Organisation, sondern auch innerhalb ihrer internationalen Lieferketten zur Rechenschaft gezogen werden, kann ein derartiges Fehlverhalten von internationalen Lieferkettenpartnern schwerwiegende Folgen für ein Unternehmen haben. Insbesondere hat dies negative Auswirkungen auf das Image und die Legitimität eines Unternehmens und infolgedessen auf seine Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit, seinen Geschäftserfolg sowie seine Attraktivität für Aktionäre und Investoren. Es ist daher wichtig, dass Unternehmen Vorkehrungen treffen, um verantwortungsvolle Unternehmensführung nicht nur innerhalb ihrer eigenen Organisation, sondern auch in ihren internationalen Lieferketten zu gewährleisten. Dies gilt in besonderem Masse für Unternehmen, die Güter und Leistungen aus Ländern beschaffen, in denen lediglich geringe gesetzliche Standards zum Schutz gesellschaftlicher und ökologischer Belange existieren oder diese nur unzureichend durchgesetzt werden.

Verschärfte gesetzliche Rahmenbedingungen

Parallel zum wachsenden Druck von Seiten der Öffentlichkeit verschärfen sich zunehmend auch die rechtlichen Rahmenbedingungen. Sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene werden neue Gesetze und Richtlinien ausgearbeitet, die von den Unternehmen verlangen, Verantwortung für ihre Lieferkette zu übernehmen. So trat in der Schweiz Anfang 2022 die «Verordnung über die Sorgfaltspflicht und Transparenz bei Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit» (VSoTr) in Kraft. Die Ausführungsverordnung zum indirekten Gegenvorschlag zur «Konzernverantwortungsinitiative» konkretisiert die nichtfinanziellen Berichtspflichten grosser Schweizer Unternehmen in den Bereichen Umwelt, Menschenrechte, Arbeitnehmer- und Sozialbelange sowie Korruptionsbekämpfung und legt fest, wie die Unternehmen ihre Anstrengungen in diesen Bereichen offenlegen müssen. Die Verordnung präzisiert zudem die Sorgfalts- und Berichterstattungspflichten, die Unternehmen in Bezug auf Kinderarbeit sowie Mineralien und Metalle aus Konflikt- und Hochrisikogebieten zu erfüllen haben. Die Vorschriften sind erstmals für das Geschäftsjahr 2023 wirksam.

In Deutschland wurde Mitte 2021 das «Lieferketten-sorgfaltspflichtengesetz» (LkSG) erlassen, das Unternehmen mit mindestens 3'000 Beschäftigten ab 2023 dazu verpflichtet, in ihrer Lieferkette Verantwortung für international anerkannte Menschenrechte und Umweltstandards zu übernehmen. Für Unternehmen mit mindestens 1'000 Beschäftigten gelten die Regelungen ab 2024. In Österreich wird noch an einem Vorschlag für ein Lieferkettengesetz gearbeitet.

Anfang 2022 hat die Europäische Kommission dem Europäischen Parlament und dem Europäischen Rat einen Vorschlag für eine Richtlinie über die Sorgfaltspflicht von Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit vorgelegt. Diese zielt darauf ab, verantwortungsvolle Unternehmensführung in internationalen Lieferketten zu fördern. In einem ersten Schritt soll die Richtlinie für Unternehmen mit weltweit mindestens 500 Beschäftigten und einem Nettoumsatz von mindestens EUR 150 Mio. gelten. In einem zweiten Schritt soll sie

Nachhaltige Veränderungen durch Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen

zudem auf Unternehmen ausgedehnt werden, die in Branchen mit besonders hohem Schadenspotenzial tätig sind und weltweit mindestens 250 Beschäftigte und einen Nettoumsatz von mindestens EUR 40 Mio. aufweisen. Neben Unternehmen aus der EU soll die Richtlinie auch für Unternehmen aus Drittstaaten gelten, deren Geschäftsaktivitäten in der EU die genannten Schwellenwerte überschreiten. Zudem veröffentlichte die Europäische Kommission 2021 einen Vorschlag für eine Verordnung über entwaldungsfreie Produkte, die darauf abzielt, der Abholzung von Wäldern für den Anbau von Agrarrohstoffen wie Soja, Fleisch, Palmöl oder Kaffee entgegenzuwirken. Ausserdem wurde 2022 ein neues Instrument zum Verbot von Produkten, die mithilfe von Zwangsarbeit hergestellt wurden, beschlossen.

Auch ausserhalb Kontinentaleuropas widmen sich die Gesetzgeber der Thematik. So trat bereits 2012 im US-Bundesstaat Kalifornien der «California Transparency in Supply Chains Act» in Kraft, welcher grosse Produzenten und Einzelhändler dazu verpflichtet, ihre Anstrengungen gegen Sklaverei und Menschenhandel in ihren Lieferketten offenzulegen. In ähnlicher Weise zielt der britische «Modern Slavery Act» von 2015 auf die Bekämpfung der modernen Sklaverei und des Menschenhandels ab. Darüber hinaus gibt es Bestimmungen, die bestimmte Aspekte der Unternehmensverantwortung regeln, wie die Ende 2021 in Kraft getretene EU-Hinweisgeberrichtlinie, die u.a. Lieferanten, die Missstände melden, vor Repressalien schützen soll. Dies verdeutlicht, dass sich international beschaffende Unternehmen zunehmend aktiv mit dem Thema der verantwortungsvollen Unternehmensführung in ihrer Lieferkette auseinandersetzen müssen.

In diesem Kontext sind bereits zahlreiche Unternehmen darum bemüht, Lösungen für die komplexen Anforderungen zu erarbeiten, die entlang ihrer internationalen Lieferketten in Bezug auf Umwelt, Soziales und Governance (ESG) bestehen. Gleichzeitig haben sie erkannt, dass es für ein einzelnes Unternehmen und mit herkömmlichen Ansätzen kaum möglich ist, diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Erst in enger Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen, allen voran den Lieferanten, lassen sich wirksame und nachhaltige Veränderungen erreichen. Jedoch bekunden die Unternehmen Mühe damit, das abstrakte Konzept des kollektiven Handelns, das eine Grundlage für die verantwortungsvolle Zusammenarbeit bietet, in die Praxis umzusetzen.

Unternehmen stehen eine Reihe von Instrumenten und Methoden zur Sicherstellung unternehmerischer Verantwortung zur Verfügung, welche jedoch hauptsächlich an interne Anspruchsgruppen, v.a. Mitarbeitende, gerichtet sind. Demgegenüber gibt es noch keinen kohärenten Lösungsansatz, der für externe Anspruchsgruppen, v.a. Lieferanten, und die unterschiedlichen Lieferkettenkonstellationen geeignet scheint. Aufgrund der unterschiedlichen Mechanismen zur Koordinierung interner und externer Anspruchsgruppen lassen sich die intern angewandten Instrumente und Methoden nicht einfach auf externe Anspruchsgruppen übertragen. Während innerhalb des Unternehmens Führungskräfte alle Aktivitäten koordinieren und durch Anweisungen dafür sorgen, dass die Regeln auf allen Ebenen eingehalten werden (Hierarchie), gelten ausserhalb des Unternehmens die Koordinationsmechanismen des Marktes, d.h. es gibt keine unmittelbare Interventionsmöglichkeit.

Aus diesem Grund muss darauf geachtet werden, dass ein fähigkeitsadäquates und risikobasiertes Vorgehen gewählt wird. Fähigkeitsadäquat bedeutet, dass die Unternehmen Instrumente und Methoden der verantwortungsvollen Unternehmensführung entsprechend ihrem Einflussvermögen auf den jeweiligen Lieferanten einsetzen. Risikobasiert heisst, dass die Instrumente und Methoden gemäss dem mit dem jeweiligen Lieferanten verbundenen ESG-Risikoniveau ausgestaltet werden. Vor diesem Hintergrund widmet sich das vorliegende CoAct-Handbuch der Fragestellung, wie Unternehmen, besonders auch KMU, verantwortungsvolle Unternehmensführung in ihren internationalen Lieferketten gewährleisten können.

Hierfür liefert das vorliegende CoAct-Handbuch Antworten auf die folgenden Fragen:

- Wie lässt sich das Einflussvermögen von Unternehmen auf ihre internationalen Lieferanten klassifizieren?
- Wie lässt sich das ESG-Risikoniveau von internationalen Lieferanten bestimmen?
- Welche Instrumente und Methoden setzen die Unternehmen ein, um ihrer unternehmerischen Verantwortung in ihren internationalen Lieferketten gerecht zu werden?
- Wie können Unternehmen verantwortungsvolle Unternehmensführung in ihren internationalen Lieferketten fähigkeitsadäquat und risikobasiert sicherstellen?

Im weiteren Verlauf des CoAct-Handbuchs wird ein Modell zur Lieferantenklassifizierung vorgestellt, das einerseits das Einflussvermögen auf den Lieferanten und andererseits dessen ESG-Risikoniveau berücksichtigt. Zudem werden empirische Befunde präsentiert, die aufzeigen, welche Instrumente und Methoden die Unternehmen zur Sicherstellung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung in ihren internationalen Lieferketten derzeit einsetzen. Darüber hinaus werden den Unternehmen Handlungsoptionen in Form einer Roadmap und eines Methodenkoffers aufgezeigt. Abschliessend wird das Projektdesign erläutert, das die Methodik und die Stichprobe dieser Studie veranschaulicht.

2 Lieferantenklassifizierung

2.1 Arten von Geschäftsbeziehungen und Einflussvermögen auf internationale Lieferanten

Da die Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens für die Kontinuität seines Geschäftsbetriebs und seinen wirtschaftlichen Erfolg von entscheidender Bedeutung sind, ist es für ein Unternehmen unerlässlich, seine Lieferantenbasis genau zu kennen. Unternehmen, die international bei vielen verschiedenen Lieferanten beschaffen, stehen vor der Herausforderung, ihre Lieferketten so zu organisieren, dass Risiken minimiert werden.

In der Praxis hat sich die Klassifizierung der Lieferanten mithilfe von Segmentierungsmodellen als nützlicher Ansatz erwiesen, um die Lieferantenbasis eines Unternehmens effektiv und effizient zu managen. Dabei werden die Geschäftsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen verschiedenen Lieferanten unterschiedlichen Kategorien zugeordnet. Während Segmentierungsmodelle im Beschaffungsmanagement bereits weit verbreitet sind, um z.B. operative Ziele und Wettbewerbsvorteile zu erreichen, werden derartige Konzepte bislang nicht systematisch zur Sicherstellung der Unternehmensverantwortung in internationalen Lieferketten eingesetzt. Um das Einflussvermögen eines Unternehmens bezüglich der Verwendung von Instrumenten und Methoden zur verantwortungsvollen Unternehmensführung zu bestimmen, empfiehlt es sich, die Art der Geschäftsbeziehung mit dem jeweiligen Lieferanten zu ermitteln.

2.1.1 «Strategic»-Geschäftsbeziehung

Bei einer strategischen Geschäftsbeziehung trägt der Lieferant massgeblich dazu bei, dass das Unternehmen seine strategischen Ziele erreichen kann. Der Lieferant verfügt über Kompetenzen, die für die aktuellen Kernprozesse des Unternehmens noch nicht unbedingt besonders bedeutend sind, dies in Zukunft aber werden sollen. Das Unternehmen betrachtet den Lieferanten als wichtigen Partner, da es nicht viele potenzielle Lieferanten gibt, die über dessen Ressourcen und Kernkompetenzen verfügen. Gleichzeitig ist das Unternehmen für den Lieferanten ein strategischer Partner, der einen wesentlichen Einfluss darauf hat, dass der Lieferant seine eigenen strategischen Ziele verwirklichen kann. Strategische Geschäftsbeziehungen zeichnen sich durch enge, persönliche Kontakte sowie gegenseitiges Verständnis und Respekt aus. Zudem sind sie durch ein ausgewogenes Machtverhältnis gekennzeichnet, da beide Partner für den jeweils anderen von erheblicher Bedeutung sind. Der Fokus der Geschäftsbeziehung liegt auf der strategischen Weiterentwicklung und dem Erreichen strategischer Ziele. Die Partner haben ein grosses Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit. Daher ist die Loyalität zwischen dem Unternehmen und dem Lieferanten und ihre Bereitschaft, in die Geschäftsbeziehung zu investieren, gross.

Beispiele:

- Anbieter von klinischen Forschungsdienstleistungen für ein Biotech-Unternehmen
- Spezialisierter Personaldienstleister für ein Gebäudetechnikunternehmen
- Universitäts-Spin-off als Anbieter von modernster Technologie im Bereich Fleischersatzprodukte für einen Konsumgüterhersteller
- Materialwissenschaftliches Start-up für einen Verpackungsmaterialhersteller

Es handelt sich um eine «Strategic»-Geschäftsbeziehung, wenn folgende Elemente auf die Beziehung zum Lieferanten zutreffen:

- *Das Unternehmen arbeitet mit dem Lieferanten eng zusammen, um gemeinsame strategische Ziele zu erreichen.*
- *Der Lieferant hat ein grosses Interesse an einer engen, strategischen Beziehung zum Unternehmen.*
- *Das Unternehmen hat ein grosses Interesse an einer engen, strategischen Beziehung zum Lieferanten.*
- *Die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Lieferanten ist langfristig ausgerichtet.*
- *Die Beziehung zum Lieferanten ist durch formelle Verträge klar definiert.*
- *Die Beziehung zum Lieferanten ist durch einen engen, persönlichen Austausch gekennzeichnet.*
- *Die Beziehung zum Lieferanten ist von gegenseitigem Respekt geprägt.*
- *Die Beziehung zum Lieferanten ist von gegenseitigem Vertrauen geprägt.*

2.1.2 «Leverage»-Geschäftsbeziehung

Eine «Leverage»-Geschäftsbeziehung besteht zu einem Lieferanten, der Produkte oder Dienstleistungen anbietet, die für die Kernprozesse des Unternehmens relevant sind, bei denen aber ein geringes Beschaffungsrisiko und ein grosses Angebot bestehen. Aufgrund der relativ grossen Anzahl potenzieller Lieferanten und der relativ kleinen Anzahl sonstiger potenzieller Abnehmer besteht ein deutliches Machtgefälle zwischen den Parteien. Üblicherweise versucht das Unternehmen, seine Verhandlungsmacht zu seinen Gunsten zu nutzen und investiert lediglich das Minimum in den Aufbau einer langfristigen Lieferantenbeziehung. Jedoch erwartet das Unternehmen vom «Leverage»-Lieferanten, dass er sich an die Bedürfnisse des Unternehmens anpasst und ihm seine Erfahrungen und Kompetenzen zugänglich macht, um einen positiven Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu leisten.

Es handelt sich um eine «Leverage»-Geschäftsbeziehung, wenn folgende Elemente auf die Beziehung zum Lieferanten zutreffen:

- *Das Unternehmen hat einen starken Einfluss auf die strategische Entwicklung des Lieferanten.*
- *Wenn das Unternehmen nicht mehr bei dem Lieferanten einkauft, würde der Lieferant in Konkurs gehen.*

Beispiele:

- Anbieter von Kühlkettenlogistik für einen Arzneimittelhersteller
- Lieferant von Aluminiumprofilen für ein Unternehmen im Bereich Fassadentechnik und Fassadensysteme
- Lieferant von Standardrohstoffen für einen Hersteller von Verpackungsmaterial
- Anbieter von Vitaminen für einen Lebensmittelproduzenten

2.1.3 «Bottleneck»-Geschäftsbeziehung

In der Geschäftsbeziehung mit einem «Bottleneck»-Lieferanten werden Produkte oder Dienstleistungen beschafft, die für das Kerngeschäft des Unternehmens von grosser Bedeutung sind und mit denen aufgrund einer angebotsseitigen Knappheit ein hohes operatives Risiko verbunden ist. Das Unternehmen ist auf den Lieferanten angewiesen, um die Versorgung sicherzustellen. Aufgrund der relativ geringen Anzahl potenzieller Lieferanten besteht ein deutliches Machtgefälle zwischen den Parteien. Das Unternehmen verfügt gegenüber dem «Bottleneck»-Lieferanten über praktisch keine Verhandlungsmacht, und dieser ist in der Regel nicht daran interessiert, in eine längerfristige Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen zu investieren, da es genügend potenzielle Abnehmer gibt.

Beispiele:

- Lieferant für die Auftragsherstellung von Arzneimitteln für ein Pharmaunternehmen
- Sicherheitsdienstleister für ein Betriebsgelände eines Konsumgüterherstellers in einer geografisch abgeschiedenen Region
- Lieferant von Mikrochips für ein Gebäudetechnikunternehmen
- Monopolistisches Bahnunternehmen für einen Verpackungsmaterialhersteller

Es handelt sich um eine «Bottleneck»-Geschäftsbeziehung, wenn folgende Elemente auf die Beziehung zum Lieferanten zutreffen:

- *Die Waren/Dienstleistungen, die das Unternehmen von dem Lieferanten bezieht, sind für das Kerngeschäft des Unternehmens von höchster Bedeutung.*
- *Die Waren/Dienstleistungen, die der Lieferant bereitstellt, sind für die laufenden Geschäftsprozesse des Unternehmens von höchster Bedeutung.*
- *Wenn die Kosten für die Waren/Dienstleistungen, die der Lieferant bereitstellt, steigen, hat dies direkte und erhebliche negative Auswirkungen auf die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens.*
- *Die Kompetenzen und Fähigkeiten, die der Lieferant zur Verfügung stellt, sind für die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens von höchster Bedeutung.*
- *Der Lieferant hat einen starken Einfluss auf die strategische Entwicklung des Unternehmens.*
- *Würde das Unternehmen den Lieferanten verlieren, hätte es grosse Schwierigkeiten, Ersatz zu finden.*
- *Würde das Unternehmen den Lieferanten verlieren, hätte dies negative Auswirkungen auf die Kontinuität der Geschäftsprozesse.*
- *Dieser Lieferant bietet Waren/Dienstleistungen an, die nur schwer erhältlich sind.*

2.1.4 «Non-Critical»-Geschäftsbeziehung

Eine nicht-kritische Geschäftsbeziehung besteht mit einem Lieferanten, der einen geringen Einfluss auf das Unternehmen hat. Der Lieferant bietet ein Produkt oder eine Dienstleistung mit relativ geringem finanziellem Wert und geringem operativen Risiko an. Das Produkt oder die Dienstleistung ist entweder für die Kernprozesse des Unternehmens nicht bedeutend, muss aber dennoch beschafft werden, oder es gibt zahlreiche potenzielle Lieferanten am Markt. Gleichzeitig ist das Unternehmen ein nicht-kritischer Abnehmer für den Lieferanten, da der Beschaffungswert gering ist oder zahlreiche potenzielle Abnehmer vorhanden sind. Diese Art der Geschäftsbeziehung ist durch wenig direkten Kontakt gekennzeichnet. Die Produkte oder Dienstleistungen werden grösstenteils über Warenbörsen, Beschaffungsplattformen oder andere elektronische Prozesse bezogen. Die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Lieferanten ist durch ein ausgewogenes Machtverhältnis gekennzeichnet, da keine der Parteien nennenswerten Einfluss auf die jeweils andere hat. Daher ist die Loyalität zwischen dem Unternehmen und dem Lieferanten auch eher gering.

Es handelt sich um eine «Non-Critical»-Geschäftsbeziehung, wenn folgendes Element auf die Beziehung zum Lieferanten zutrifft:

- *Der Lieferant wird ausschliesslich aufgrund des Preises ausgewählt.*

Ferner handelt es sich um eine andere «Non-Critical»-Geschäftsbeziehung, wenn keines der in den vorhergehenden Kategorien genannten Elemente auf die Beziehung zum Lieferanten zutrifft.

Beispiele:

- Lieferant von Büromaterialien für ein Life-Science-Unternehmen
- Lieferant von Schrauben, Muttern, Bolzen und Unterlegscheiben für ein Gebäudetechnikunternehmen
- Anbieter von Büroreinigungsdienstleistungen für einen Hersteller von Verpackungsmaterial
- Lieferant von Kakaobohnen (einzelner Farmer) für einen Schokoladenhersteller

2.1.5 Einordnung der Geschäftsbeziehungen

Um das Einflussvermögen des Unternehmens auf seine Lieferanten zu bestimmen, muss die Art der Geschäftsbeziehung zu allen Lieferanten analysiert werden. Aufbauend auf Kraljic (1983) hat sich in der Praxis zur Segmentierung von Lieferantenbeziehungen der Portfolioansatz, z.B. in Form einer zwei-mal-zwei Matrix, etabliert. In Anlehnung daran wurde ein Ansatz zur Einordnung der Lieferantenbeziehungen entwickelt. Hierbei wird auf der vertikalen Achse der Matrix das Einflussvermögen des Unternehmens auf den Lieferanten und auf der horizontalen Achse das Einflussvermögen des Lieferanten auf das Unternehmen abgetragen. Ziel ist es, die Geschäftsbeziehungen zu allen Lieferanten einer der vier Kategorien «Strategic», «Leverage», «Bottleneck» oder «Non-Critical» zuzuordnen (siehe Abb. 1).

Wie bereits ausgeführt verfügen bei einer strategischen Geschäftsbeziehung sowohl das Unternehmen als auch der Lieferant über ein bedeutendes Einflussvermögen auf den jeweils anderen. In einer «Bottleneck»-Geschäftsbeziehung besitzt das Unternehmen nur ein sehr geringes Einflussvermögen, wohingegen der Lieferant ein beträchtliches Einflussvermögen auf das Unternehmen hat. In einer «Leverage»-Geschäftsbeziehung ist das Verhältnis genau umgekehrt. Hier genießt das Unternehmen ein hohes Einflussvermögen, wohingegen der Lieferant kaum Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann. Bei einer nicht-kritischen Geschäftsbeziehung ist das gegenseitige Einflussvermögen beider Parteien gering.

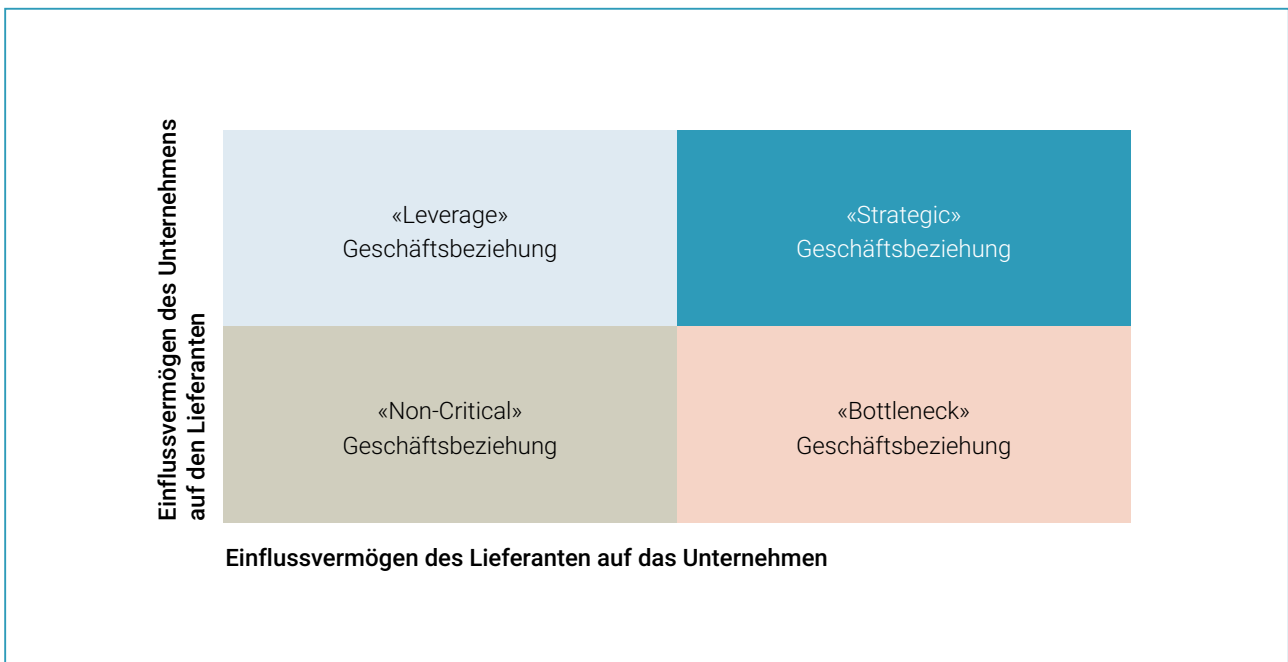


Abbildung 1: Einordnung der Lieferantenbeziehungen in Anlehnung an Kraljic (1983)

2.1.6 Empirische Befunde zur Art der Geschäftsbeziehung

Im Rahmen der Online-Umfrage unter 515 international beschaffenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, wurden die Teilnehmenden nach der Art der Geschäftsbeziehung zu einem bestimmten Lieferanten in ihrer internationalen Lieferkette befragt. 45% der Unternehmen beziehen sich auf strategische Geschäftsbeziehungen, während «Bottleneck», «Leverage» und «Non-Critical»-Geschäftsbeziehungen jeweils nur einen relativ kleinen Anteil ausmachen. 43% der Antworten beziehen sich auf andere nicht-kritische Geschäftsbeziehungen (siehe Abb. 2). Die letztgenannte Gruppe dient in den weiteren Analysen als Referenzkategorie.

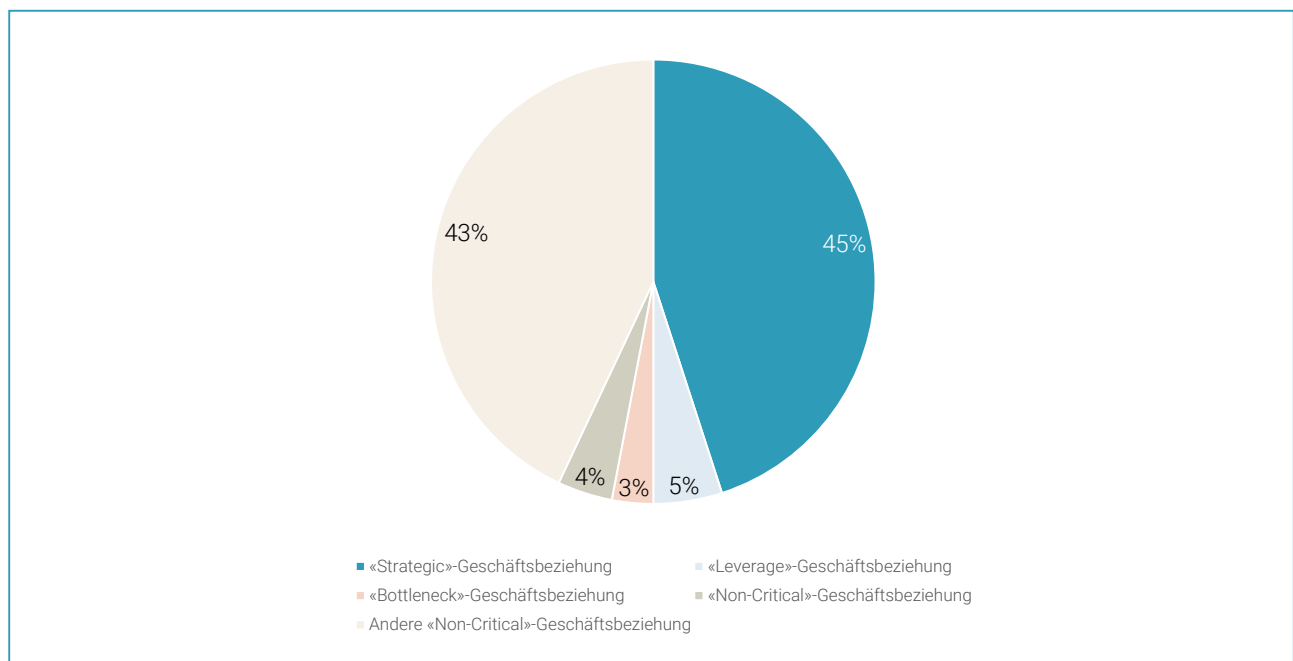


Abbildung 2: Art der Geschäftsbeziehung

2.2 ESG-Risiken bei internationalen Lieferanten

Neben der Art der Geschäftsbeziehungen, die das Unternehmen mit seinen Lieferanten unterhält, und dem daraus resultierenden Einflussvermögen, sind bestehende bzw. potenzielle ESG-Risiken ein weiterer wichtiger Faktor, den Unternehmen in ihren internationalen Lieferketten berücksichtigen müssen. Angesichts der steigenden Anforderungen seitens der Öffentlichkeit und des Staates wird von Unternehmen zunehmend erwartet, dass sie die ESG-Risiken in ihrer Lieferkette aktiv managen. Auch wenn nicht alle Risiken Gesetzesverstösse darstellen (da derzeit noch keine gesetzliche Regelung in Kraft ist), können diese jedoch im Eintrittsfall erhebliche finanzielle und nichtfinanzielle Schäden verursachen. Daher ist es für Unternehmen wichtig, diese Risiken zu erkennen, zu minimieren und so weit wie möglich zu vermeiden.

In Anlehnung an international anerkannte Rahmenwerke werden die Risiken im Folgenden auf die drei ESG-Kategorien aufgeteilt und die wichtigsten Risiken in diesem Zusammenhang erläutert.

2.2.1 Umweltrisiken

Umweltrisiken resultieren aus den negativen ökologischen Folgewirkungen von unternehmerischen Aktivitäten. Darunter fallen Umweltverschmutzung, d.h. Gewässer-, Luft- und Bodenverschmutzung aber auch Lärm und Lichtverschmutzung, eine unsachgemässe Abfallentsorgung, d.h. wenn Müll nicht auf adäquate Weise entsorgt bzw. recycelt wird, und eine schlechte CO₂-Klimabilanz und hohe Treibhausgasemissionen.

Beispiele:

- Der Lieferant eines Pharmaunternehmens führt chemische Schadstoffe in den örtlichen Fluss ein.
- Der Lieferant eines Gebäudetechnikunternehmens hat im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen einen aussergewöhnlich negativen CO₂-Fussabdruck.
- Der Auftragnehmer eines Konsumgüterunternehmens, der mit der Entsorgung und dem Recycling von Büroausstattung beauftragt ist, entsorgt diese auf einer illegalen Mülldeponie in der freien Natur.
- Der Energieversorger eines Verpackungsmaterialherstellers emittiert eine aussergewöhnlich grosse Menge Feinstaub.

Wichtige Umweltrisiken im Überblick:

- **Umweltverschmutzung:** Einbringen von schädlichen Stoffen in die Umwelt.
- **Unsachgemässe Abfallentsorgung:** Entsorgung von Abfällen in einer für die Umwelt schädlichen Weise. Beispiele hierfür sind unter anderem die illegale Entsorgung gefährlicher Abfälle in den Boden, ins Meer, mangelhafte Abfalltrennung, unzureichende Aufbereitung von Abfällen und unsachgemässes Recycling.
- **Schlechte CO₂-Klimabilanz und Treibhausgasemissionen:** Absolute Menge an Kohlendioxid, die als direkte oder indirekte Folge der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens in die Atmosphäre gelangt.

2.2.2 Soziale Risiken

Soziale Risiken beziehen sich auf soziale Thematiken, wie die Einhaltung der Menschenrechte, soziale Gerechtigkeit und Arbeit. Unter diese Kategorie fallen zum Beispiel Risiken wie Kinderarbeit, Zwangs- oder Pflichtarbeit, unangemessene Arbeitszeiten, Löhne unterhalb des Existenzminimums, Sicherheits- und Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz, Diskriminierung und Belästigung von Mitarbeitenden, Einschränkung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts auf Kollektivverhandlungen sowie fehlende freie, vorherige und informierte Zustimmung der indigenen und lokalen Bevölkerung.

Beispiele:

- Auf einer Plantage, von der ein Kaffeeröster Kaffeebohnen bezieht, arbeiten junge Kinder, um ihre Familien finanziell zu unterstützen.
- Die Kraftfahrer des Logistikdienstleisters, der im Auftrag eines Pharmaunternehmens tätig ist, können die vorgeschriebenen Pausen- und Ruhezeiten wegen des hohen Zeitdrucks nicht einhalten.
- Der Lieferant eines Gebäudetechnikunternehmens schliesst mit einer Pseudogewerkschaft einen sogenannten Schutzvertrag zum Werksfrieden ab, um unabhängige Gewerkschaften aus dem Unternehmen fernzuhalten.
- Für den Bau eines Kraftwerkes des Energieversorgers eines Verpackungsmaterialherstellers kommt es zu unfreiwilligen Umsiedlungen der lokalen Bevölkerung.

Wichtige soziale Risiken im Überblick:

- **Zwangs- oder Pflichtarbeit:** Jede Form von Arbeit, die unfreiwillig unter Androhung von Strafe, Entbehrung, Inhaftierung, Gewalt, Zwang oder anderen Formen extremer Härte verrichtet wird.
- **Unangemessene Arbeitszeiten:** Überlange Arbeitszeiten und unzureichende tägliche, wöchentliche und jährliche Ruhe- und Erholungszeiten sowie fehlender bezahlter Jahresurlaub. Die Obergrenze der Arbeitszeit wird nicht eingehalten.
- **Löhne unterhalb des Existenzminimums:** Zahlung von extrem niedrigen Löhnen, die unter dem Mindestlohn liegen oder Lohnzahlungen in Form von Sachleistungen.
- **Sicherheits- und Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz:** Ungünstige Bedingungen für die Sicherheit und Gesundheit von Arbeitnehmenden, einschliesslich der Risiken für Krankheiten, Unfälle und Gesundheitsschäden im Arbeitsumfeld.
- **Diskriminierung und Belästigung von Mitarbeitenden:** Mitarbeitende werden aufgrund von persönlichen Merkmalen, wie Hautfarbe oder Geschlecht, unterschiedlich oder ungerecht behandelt. Vorgesetzte, Kollegen oder andere Mitarbeitende schaffen ein einschüchterndes, feindseliges oder bedrohliches Arbeitsumfeld.
- **Einschränkung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts auf Kollektivverhandlungen:** Beschränkung des Rechts von Arbeitnehmenden Gewerkschaften zu gründen und/oder diesen beizutreten. Verbot der Möglichkeit, kollektiv für gerechte Löhne und Arbeitsbedingungen einzutreten und die Grundlage für solide Arbeitsbeziehungen zu schaffen.
- **Fehlende freie, vorherige und informierte Zustimmung der indigenen und lokalen Bevölkerung:** Beeinflussung oder Nötigung der beteiligten Parteien (indigene und lokale Bevölkerung), ohne Gewährung einer angemessenen Frist zur Konsultation. Zurückhaltung von wichtigen Informationen.
- **Kinderarbeit:** Ausbeutung von Kindern durch jegliche Form von Arbeit, die sie ihrer Kindheit, ihres Potenzials und ihrer Würde beraubt und ihre Schulbildung beeinträchtigt. Situationen, in denen Kinder in geistig, körperlich, sozial oder moralisch gefährliche und schädliche Arbeitssituationen gebracht werden.

2.2.3 Governance-Risiken

Diese Kategorie beinhaltet Risiken, die sich auf die Führung eines Unternehmens beziehen. Konkrete Aspekte sind dabei unter anderem Bestechung/Korruption, also der Missbrauch anvertrauter Macht zum eigenen Vorteil, wettbewerbswidrige Vereinbarungen zwischen konkurrierenden Unternehmen, die Hinterziehung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen und die Umgehung von Embargos und Sanktionen.

Beispiele:

- Der Lieferant eines Verpackungsunternehmens macht auch Geschäfte mit Unternehmen, die auf der Sanktionsliste stehen.
- Der Vertriebspartner eines Bauunternehmens bietet einem öffentlichen Amtsträger Bestechungsgelder an, um bei einer öffentlichen Ausschreibung den Zuschlag zu erhalten.
- Der Lieferant eines Arzneimittelherstellers spricht sich mit einem Mitbewerber ab, um die Preise künstlich hochzuhalten.
- Der Lieferant eines Konsumgüterherstellers fälscht Personalakten, um die gesetzlichen Sozialleistungen zu umgehen.

Wichtige Governance-Risiken im Überblick:

- **Bestechung/Korruption:** Anbieten, Übergeben, Erbiten oder Entgegennehmen von Wertgegenständen als Mittel zur unangemessenen Beeinflussung der Handlungen einer Person oder Organisation zum eigenen Vorteil.
- **Wettbewerbswidrige Vereinbarungen:** Vereinbarungen zwischen Wettbewerbern zur Verhinderung, Einschränkung oder Verzerrung des Wettbewerbs.
- **Hinterziehung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen:** Vorsätzliche Nichtbezahlung oder Unterbezahlung von fälligen Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen.
- **Umgehung von Embargos und Sanktionen:** Geschäftsbeziehungen mit Personen oder Organisationen, die auf Sanktions-, Embargo- oder Beobachtungslisten stehen.

2.2.4 Bestimmung des ESG-Risikoniveaus

Eine wichtige Grundvoraussetzung für verantwortungsvolle Unternehmensführung in der internationalen Lieferkette ist eine fundierte Analyse der potenziellen ESG-Risiken, die mit jedem einzelnen Lieferanten verbunden sind. Ausgehend von Überlegungen der US-Air Force Ende der 1970er Jahre, hat sich in der Praxis die Risikomatrix als geeignetes Instrument zur systematischen Erfassung und Bewertung von Risiken erwiesen. Die Risikomatrix bietet die Möglichkeit, das mit jedem Lieferanten verbundene ESG-Risikoniveau abzuschätzen und visuell darzustellen. Hierzu wird auf der vertikalen Achse der Matrix die Eintrittswahrscheinlichkeit und auf der horizontalen Achse die monetäre und nichtmonetäre Auswirkung des Risikos abgetragen (siehe Abb. 3).

Zu Beginn der Risikoanalyse gilt es, sämtliche ESG-Risiken zu ermitteln, die berücksichtigt werden müssen. Hierfür kann sich das Unternehmen an den oben beschriebenen Risiken orientieren. Es ist jedoch wichtig, dass das Unternehmen sämtliche für seine Lieferkette relevanten ESG-Risiken einbezieht. Um dies zu gewährleisten, ist es unerlässlich, die Perspektiven verschiedener Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Lieferanten sowie staatliche und nichtstaatliche Akteure einfließen zu lassen. Sobald alle wichtigen ESG-Risiken identifiziert wurden, können diese mithilfe der Risikomatrix bewertet werden. Soweit möglich sollte dies anhand objektiver Daten und in Zusammenarbeit mit den relevanten Anspruchsgruppen geschehen.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit kann z.B. als Prozentsatz oder anhand von Kategorien wie «sehr unwahrscheinlich», «unwahrscheinlich», «wahrscheinlich» und «sehr wahrscheinlich» ausgedrückt werden. Das Ausmass der potenziellen Auswirkungen, wenn das Risiko beim Lieferanten eintritt und in der Öffentlichkeit bekannt wird, kann z.B. mit den Kategorien «gering», «eher gering», «eher hoch» und «hoch» angegeben werden.

Nachdem die Eintrittswahrscheinlichkeit und die zu erwartende Auswirkung auf das Unternehmen für jedes einzelne ESG-Risiko ermittelt wurden, werden die Einzelwerte zu einem ESG-Risikoniveau aggregiert. Auf diese Weise kann das ESG-Risikoniveau, das mit jedem Lieferanten verbunden ist, ermittelt werden.

		Auswirkungen			
		gering	eher gering	eher hoch	hoch
Eintrittswahrscheinlichkeit	sehr wahrscheinlich	hoch	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch
	wahrscheinlich	moderat	hoch	sehr hoch	sehr hoch
	unwahrscheinlich	niedrig	moderat	hoch	sehr hoch
	sehr unwahrscheinlich	niedrig	niedrig	moderat	hoch

Abbildung 3: Bestimmung des ESG-Risikoniveaus anhand einer Riskomatrix in Anlehnung an US-Air Force (1978)

2.2.5 Empirische Befunde zu ESG-Risiken in der Lieferkette

Die Unternehmen, die an der Online-Umfrage teilgenommen haben, wurden gefragt, wie wahrscheinlich es sei, dass im Geschäftsbetrieb ihres direkten internationalen Lieferanten ESG-Risiken auftreten. Zudem wurden sie gebeten, die Auswirkung auf die Reputation des Unternehmens einzuschätzen, sollte das ESG-Risiko beim Lieferanten tatsächlich eintreten und dies in der Öffentlichkeit bekannt werden. Abbildung 4 und 5 geben die Ergebnisse der Umfrage wieder. Die Reihenfolge der Risiken basiert auf den Mittelwerten.

Die Ergebnisse zeigen, dass nach Einschätzung der Befragten, Umweltrisiken am ehesten auftreten (siehe Abb. 4). So ist es z.B. vergleichsweise wahrscheinlich, dass die Lieferanten einen schlechten CO₂-Fussabdruck haben, die Umwelt verschmutzen und Abfälle unsachgemäss entsorgen. Darüber hinaus gehen die Unternehmen davon aus, dass bei den Lieferanten relativ wahrscheinlich unangemessene Arbeitszeiten, schädliche Arbeitsbedingungen und ausbeuterische Löhne vorkommen. Zu den Risiken mit mittlerer Auftretenswahrscheinlichkeit gehören wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen, Einschränkungen der Vereinigungsfreiheit, Bestechung und Korruption sowie die Diskriminierung und Belästigung von Mitarbeitenden. Im Gegensatz dazu schätzen die Unternehmen das Risiko, dass ihre Lieferanten Embargos und Sanktionen umgehen, Steuern und Sozialabgaben hinterziehen oder das erforderliche Einvernehmen der lokalen Anspruchsgruppen nicht einholen, als relativ gering ein. Schliesslich wird die Wahrscheinlichkeit, dass es bei den Lieferanten zu Zwangs-, Pflicht- oder Kinderarbeit kommt, als am niedrigsten eingestuft.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich hinsichtlich der Beurteilung der Auswirkungen, die die ESG-Risiken auf die eigene Unternehmensreputation haben (siehe Abb. 5). Während die Wahrscheinlichkeit von Governance-Risiken, wie wettbewerbsbeschränkende Absprachen, Bestechung und Korruption sowie die Missachtung von Embargos und Sanktionen, als vergleichsweise gering betrachtet wird, zeigen die Ergebnisse, dass diese Risiken einen relativ grossen negativen Einfluss auf die Unternehmensreputation hätten, wenn sie in den Geschäftsaktivitäten des direkten Lieferanten vorkommen würden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass in diesen Bereichen in vielen Ländern bereits seit mehreren Jahren rechtlich verbindliche Rahmenbedingungen existieren, die von den Vollzugsbehörden durchgesetzt werden.

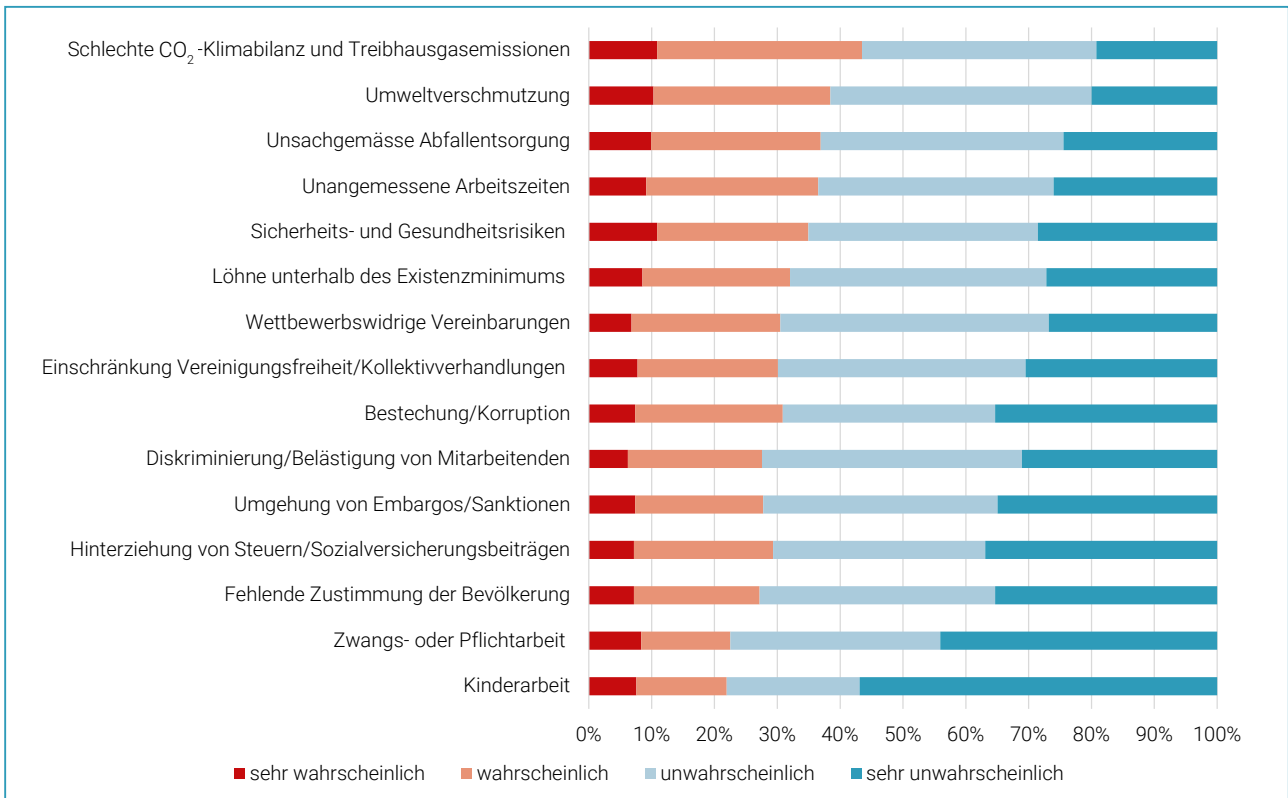


Abbildung 4: Eintrittswahrscheinlichkeit von ESG-Risiken beim direkten Lieferanten

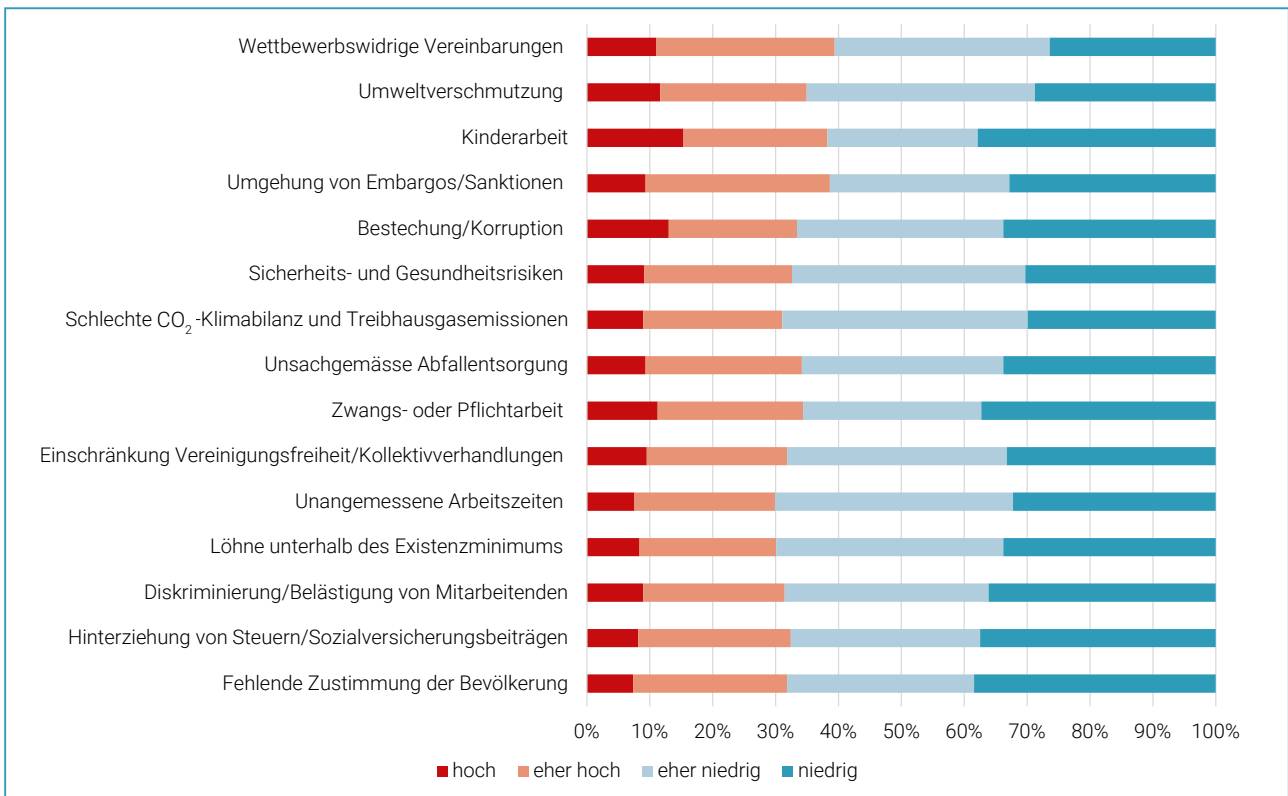


Abbildung 5: Auswirkungen von ESG-Risiken beim direkten Lieferanten auf das Unternehmen

2.3 Modell zur Lieferantenklassifizierung anhand des Einflussvermögens und des ESG-Risikoniveaus

Aufbauend auf der Einordnung der Geschäftsbeziehung und der Bestimmung des ESG-Risikoniveaus wurde ein Modell zur Lieferantenklassifizierung entwickelt, um die Lieferanten nach diesen beiden Dimensionen einstufen zu können (siehe Abb. 6). Das Modell ist in acht Quadranten unterteilt, wobei jeder Quadrant eine Lieferantenkategorie darstellt, die durch die Einflussmöglichkeiten und das ESG-Risikoniveau bestimmt wird.

Nach dem in Abschnitt 2.1.5 beschriebenen Verfahren werden die Geschäftsbeziehungen des Unternehmens mit seinen Lieferanten in die Kategorien «Strategic», «Leverage», «Bottleneck» oder «Non-Critical» eingeteilt und in das Modell eingefügt, um das jeweilige Einflussvermögen des Unternehmens auf seine Lieferanten zu bestimmen. Darüber hinaus werden die Lieferanten gemäss dem in Abschnitt 2.2.4 beschriebenen Vorgehen nach ihrem ESG-Risikoniveau eingestuft.

Wenn die Geschäftsaktivitäten des Lieferanten mit erhöhten oder hohen ESG-Risiken verbunden sind, ist die Geschäftsbeziehung im äusseren Bereich des Kreismodells zu verorten. Sind die Geschäftsaktivitäten des Lieferanten mit einem geringen ESG-Risiko verbunden, ist die Geschäftsbeziehung dem inneren Kreis zuzuordnen. Ziel ist es, somit jeden Lieferanten im Modell eindeutig zu positionieren.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu betonen, dass es unabhängig von der Art der Geschäftsbeziehung unerlässlich ist, das ESG-Risikoniveau für jeden Lieferanten zu ermitteln. So ist es beispielsweise genauso wichtig zu wissen, welches ESG-Risiko ein nicht-kritischer Lieferant für das Unternehmen darstellt wie ein strategischer Lieferant, da in beiden Fällen ein Fehlverhalten des Lieferanten negative Folgen für das Unternehmen haben kann.

Eine derartige Klassifizierung ist als fortlaufender Prozess zu verstehen und kann sich im Laufe der Geschäftsbeziehung ändern. So kann sich beispielsweise eine ursprünglich als «Bottleneck» eingestufte Geschäftsbeziehung im Laufe der Zeit zu einer strategischen Beziehung weiterentwickeln, in der beide Unternehmen eng kooperieren, um ihre jeweiligen strategischen Ziele zu erreichen.

In Abschnitt 3.2 werden die Instrumente und Methoden aufgezeigt, mit denen eine verantwortungsvolle Unternehmensführung in der internationalen Lieferkette abhängig von der Art der Geschäftsbeziehung und des ESG-Risikoniveaus des Lieferanten umgesetzt werden kann.

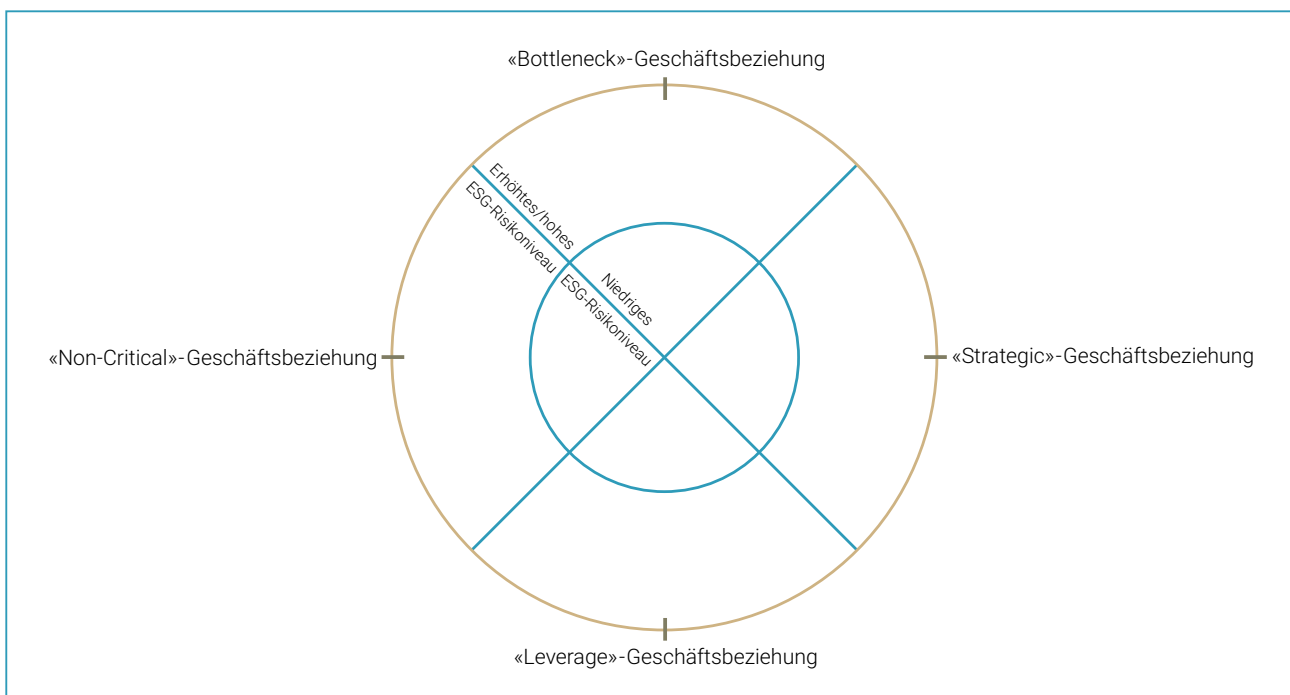


Abbildung 6: Modell zur Klassifizierung der Lieferantenbasis

3 Handlungsoptionen für verantwortungsvolle Unternehmensführung

In den folgenden Abschnitten werden Handlungsoptionen aufgezeigt, wie Unternehmen mit ihren Lieferanten zusammenarbeiten können, um verantwortungsvolle Unternehmensführung in ihren internationalen Lieferketten sicherzustellen. Dabei gibt die Roadmap einen Überblick über die notwendigen Schritte im zeitlichen Verlauf und der Methodenkoffer beschreibt die Instrumente, die je nach Art der Geschäftsbeziehung und des ESG-Risikoniveaus des Lieferanten (vgl. Lieferantenklassifizierung in Abschnitt 2.3) eingesetzt werden können.

3.1 Roadmap

Die Roadmap bildet die zeitliche Abfolge der Schritte einer Zusammenarbeit für verantwortungsvolle Unternehmensführung im internationalen Kontext ab. Hierfür skizziert die Roadmap einen kontinuierlichen Prozess, der je nach Reifegrad der Unternehmensverantwortung und der Geschäftsbeziehung jederzeit, d.h. sowohl bei Aufnahme einer neuen als auch in einer bereits bestehenden Lieferantenbeziehung, begonnen werden kann (siehe Abb. 7).

Die Roadmap umfasst die folgenden drei Phasen:

- 1) Schaffen der Voraussetzungen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit:** Vertrautmachen mit den Geschäftsaktivitäten des Lieferanten und Etablierung von Prozessen, die die Erwartungen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung definieren bzw. konkretisieren.
- 2) Lernen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit:** Umsetzen von Massnahmen zum Wissenstransfer und gemeinsamen Lernen, um die Kompetenzen und Managementpraktiken der Lieferanten (und des Unternehmens) bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung (weiter) zu entwickeln.
- 3) Überwachen und fördern einer verantwortungsvollen Zusammenarbeit:** Sicherstellen der verantwortungsvollen Unternehmensführung mithilfe von Kontrollmassnahmen und durch Angleichung der Interessen. Ausgehend vom Verhalten der Lieferanten können gezielte Massnahmen ergriffen werden, um verantwortungsvolle Unternehmensführung durchzusetzen und zu fördern.

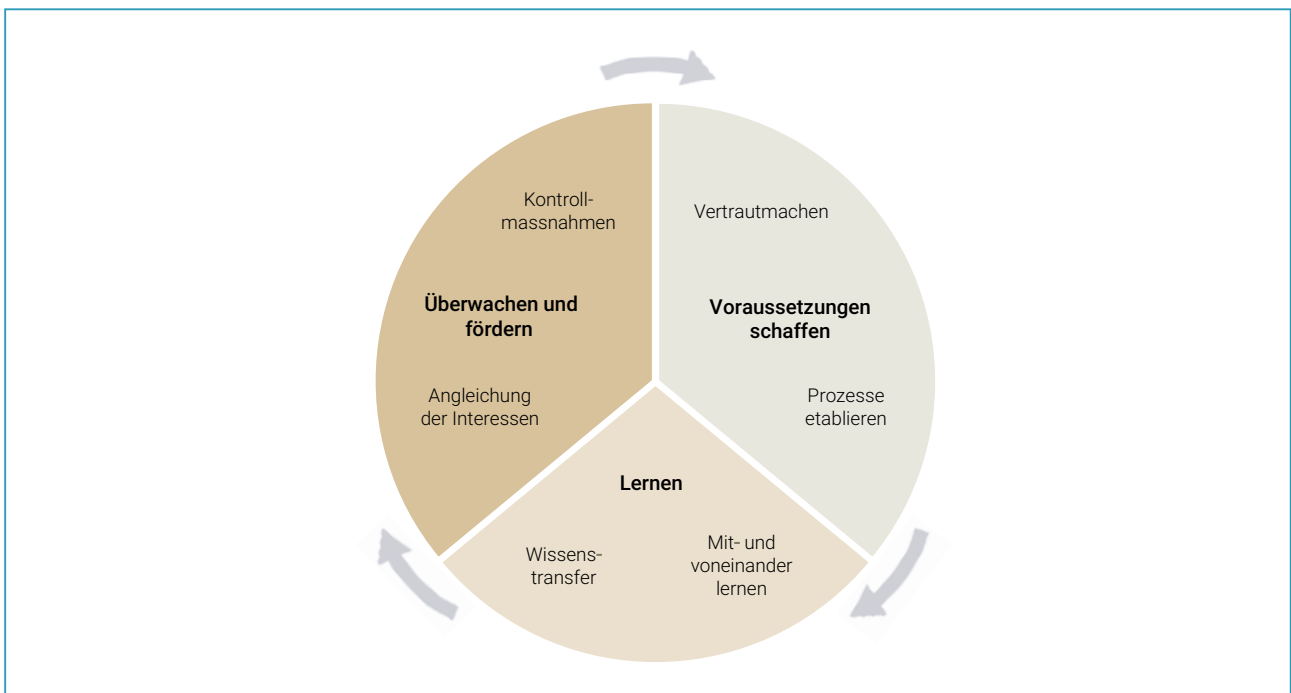


Abbildung 7: Elemente der Roadmap

Die Ergebnisse der Gespräche mit den Unternehmensvertretern legen nahe, dass in den drei Phasen der Roadmap jeweils formalisierte und eher informelle Vorgehensweisen notwendig sind, um verantwortungsvolle Unternehmensführung in internationalen Lieferketten sicherzustellen.

Die formelle Vorgehensweise stützt sich auf klar definierte Instrumente, die leicht zu dokumentieren sind. Damit erleichtert die formelle Vorgehensweise vor allem grossen Unternehmen sich abzusichern und falls erforderlich den Nachweis ihrer Bemühungen zu erbringen. Hierzu gehören z.B. Lieferantenkodizes, in denen die ESG-Anforderungen festgelegt werden, Schulungen, die dem Wissenstransfer vom Unternehmen zum Lieferanten dienen, und Audits, mit deren Hilfe die Regeleinhaltung kontrolliert wird.

Die Methoden der informellen Vorgehensweise sind weniger klar definiert und lassen sich daher häufig nur schwer dokumentieren, da sie auf die Beziehung zwischen den Geschäftspartnern und nicht auf formalisierte Prozesse abheben. Hierzu lernen die Unternehmen z.B. zunächst den Lieferanten kennen und versuchen dann, gemeinsam mit diesem ihr Wissen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung zu erweitern und in einem weiteren Schritt ihre Interessen anzugleichen.

Die Befunde legen nahe, dass die formelle Vorgehensweise hauptsächlich von grösseren Unternehmen genutzt wird, während kleinere Unternehmen eher die informelle Vorgehensweise bevorzugen. Es zeigt sich jedoch auch, dass grössere Unternehmen bei ihrem Vorgehen zum Teil formelle und informelle Instrumente und Methoden kombinieren.

3.1.1 Schaffen der Voraussetzungen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit

In der ersten Phase der Roadmap ist es wichtig, den Lieferanten und seine Bemühungen um verantwortungsvolle Unternehmensführung kennenzulernen, um sowohl die Art der Geschäftsbeziehung und das damit verbundene Einflussvermögen, als auch die ESG-Risiken richtig einschätzen zu können. Darauf aufbauend werden die Grundsätze und Prozesse bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung definiert bzw. konkretisiert.

Vertrautmachen. Die informelle Vorgehensweise sieht in dieser Phase vor, dass das Unternehmen versucht, ein gewisses Vertrauensverhältnis zum Lieferanten aufzubauen. Zu diesem Zweck sucht das Unternehmen den persönlichen Kontakt, beispielsweise bei einem persönlichen Treffen mit dem Management des Lieferanten, z.B. anlässlich einer Messe, bei dem die Anforderungen und Erwartungen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung angesprochen werden. Im weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung werden hierfür weitere persönliche oder fernmündliche Kontakte genutzt. Die Vertiefung der Geschäftsbeziehung führt zu Erfahrungswerten, die ein gewisses Bauchgefühl entstehen lassen, ob der Lieferant bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung zuverlässig ist. Ergänzend ist es wichtig, die Marktentwicklungen in Bezug auf verantwortungsbezogene Themen ständig zu verfolgen.

Eingesetzte Methoden:

- Regelmässige persönliche Treffen zur Besprechung von Themen der Unternehmensverantwortung
- Regelmässiger Kontakt mit dem Lieferanten (auch aus der Ferne)
- **Vertrauen auf das Bauchgefühl** beruhend auf den bisherigen Erfahrungen *
- Beobachtung der Marktentwicklungen in Bezug auf verantwortungsbezogene Themen

In der Phase des Vertrautmachens gilt es auch, die Art der Geschäftsbeziehung anhand des Einflussvermögens als «Strategic», «Leverage», «Bottleneck» oder «Non-Critical» einzustufen und das ESG-Risikoniveau des Lieferanten zu bestimmen (siehe Abschnitt 2.3).

Prozesse etablieren. Bei der formalen Vorgehensweise schafft das Unternehmen zunächst die formalen Rahmenbedingungen für die verantwortungsvolle Zusammenarbeit. Hierzu führt das Unternehmen z.B. formale Due-Diligence-Prüfungen durch, bevor es neue Geschäftsbeziehungen eingeht, und erstellt für jeden seiner bestehenden Lieferanten ein ESG-Risikoprofil. Ein formelles Instrument, das zur Etablierung der verantwortungsbezogenen Grundsätze häufig eingesetzt wird, ist die Unterzeichnung des Lieferantenkodex des Unternehmens. In seinem Lieferantenkodex legt das Unternehmen seine Anforderungen und Erwartungen an die verantwortungsvollen Geschäftspraktiken des Lieferanten fest, indem es ausdrücklich beschreibt, welche Verhaltensweisen mit den Werten des Unternehmens zu vereinbaren sind und welche nicht toleriert werden. Mit der Unterzeichnung des Lieferantenkodexes verpflichtet sich der Lieferant, sich an die Grundsätze des Unternehmens zu halten. Um zu entscheiden, ob dieses Instrument angewendet werden kann, ist es wichtig, die Art der Geschäftsbeziehung zu bedenken. Während das Instrument bei «Strategic» und «Leverage»-Lieferanten gut geeignet ist, scheint es im Falle von «Bottleneck»-Lieferanten zielführender, den Verhaltenskodex des Lieferanten zu unterzeichnen, da das Einflussvermögen auf diese Lieferanten zu gering ist, um sie zur Unterzeichnung des Lieferantenkodexes zu bewegen.

Eingesetzte Instrumente:

- **Due-Diligence-Prüfung** vor Beginn der Geschäftsbeziehung
- **Risikoprofil**
- **Lieferantenkodex** (Supplier Code of Conduct) **des Unternehmens**
- **Verhaltenskodex** (Code of Conduct) **des Lieferanten**

* Die im CoAct-Handbuch fett und kursiv geschriebenen Instrumente und Methoden wurden im Rahmen der quantitativen Online-Umfrage abgefragt (siehe Abschnitt 3.1.4).

3.1.2 Lernen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit

Sobald die Rahmenbedingungen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit in der ersten Phase etabliert wurden, muss das Unternehmen im nächsten Schritt sicherstellen, dass die Lieferanten die Grundsätze der Unternehmensverantwortung verstehen, verinnerlichen und in ihrem Geschäftsalltag konkret danach handeln, indem die beiden Partner für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit lernen.

Wissenstransfer. Bei der formellen Vorgehensweise geschieht dies z.B. durch den Wissenstransfer vom Unternehmen zum Lieferanten, um diesen für die verantwortungsvolle Unternehmensführung zu sensibilisieren und die diesbezüglich bestehenden Erwartungen unmissverständlich zu kommunizieren. Dazu vermittelt das Unternehmen dem Lieferanten die wesentlichen Aspekte der verantwortungsvollen Unternehmensführung, um sicherzustellen, dass der Lieferant über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt. Der Wissenstransfer kann über verschiedene Kanäle erfolgen, z.B. in Form von Schulungen, Workshops oder Online-Seminaren oder durch die regelmässige Kommunikation der Unternehmensgrundsätze.

Eingesetzte Instrumente:

- **Schulungen** bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung
- **Regelmässige Kommunikation** der Unternehmensgrundsätze

Mit- und voneinander lernen. Bei der informellen Vorgehensweise versuchen das Unternehmen und seine Lieferanten, beim Thema verantwortungsvolle Unternehmensführung mit- und voneinander zu lernen, indem sie beispielsweise die Thematik aktiv ansprechen und an Diskussionsrunden und Dialogveranstaltungen teilnehmen. Das in der vorangegangenen Phase geschaffene Vertrauen erleichtert es den Geschäftspartnern, sich offen über sensible Aspekte der verantwortungsvollen Unternehmensführung auszutauschen und so ein besseres, gemeinsames Verständnis für diese Thematik zu entwickeln.

Eingesetzte Methoden:

- **Aktive Ansprache** von Themen der verantwortungsvollen Unternehmensführung
- **Diskussionsrunden und Dialogveranstaltungen**

3.1.3 Überwachung und Förderung einer verantwortungsvollen Zusammenarbeit

In der dritten Phase, die auf den beiden vorangegangenen aufbaut, muss das Unternehmen sicherstellen, dass seine Lieferanten im Einklang mit den Grundsätzen der unternehmerischen Verantwortung handeln, indem es die verantwortungsvolle Zusammenarbeit überwacht und fördert.

Kontrollmassnahmen. Bei der formellen Vorgehensweise geschieht dies, indem das Unternehmen die Geschäftspraktiken seiner Lieferanten regelmässig auf die Einhaltung der vereinbarten Standards prüft. Hierzu kann sich das Unternehmen beispielsweise durch (unangekündigte) Besuche vor Ort oder durch die Konsultation von Auditberichten von Dritten davon überzeugen, dass seine Lieferanten die im Lieferantenkodex festgelegten Standards einhalten. Werden Missstände im Geschäftsgebaren des Lieferanten festgestellt, ist es entscheidend, mit gezielten Gegenmassnahmen zu versuchen, das Fehlverhalten umgehend abzustellen, um eine mögliche Eskalation und negative Auswirkung auf das Unternehmen zu verhindern. Falls in einer früheren Phase bereits Sanktionen für Fehlverhalten vertraglich vereinbart wurden (z.B. im Lieferantenkodex), müssen diese in diesem Schritt konsequent durchgesetzt werden, um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu wahren. Während das Unternehmen bei einem «Leverage» oder «Non-Critical»-Lieferanten, der leicht zu substituieren ist, eher dazu neigen mag, die Geschäftsbeziehung bei Fehlverhalten des Lieferanten sofort zu beenden, wird bei einem «Bottleneck» bzw. «Strategic»-Lieferanten eher versucht, gemeinsam eine Lösung zu finden, um die Probleme zu beheben. Falls keine Konsequenzen zuvor vereinbart wurden, liegt es in der Verantwortung des Unternehmens zu entscheiden, wie es das Fehlverhalten am besten ahndet.

Eingesetzte Instrumente:

- **(Unangekündigte) Audits**
- **Auditberichte von Dritten**
- **IT-gestützte Überwachungsinstrumente**
- **Zugang zu Hinweisgeberkanälen**
- **Messbare Ziele (KPIs)**
- **Zusammenarbeit bei schwerwiegenden Problemen**, um diese zu lösen
- (Beendigung der Zusammenarbeit im Falle von Verstössen)

Angleichung der Interessen. Bei der informellen Vorgehensweise versuchen das Unternehmen und sein Lieferant, ihre Geschäftsinteressen so anzugleichen, dass beide Seiten von der verantwortungsvollen Unternehmensführung profitieren. Da das Unternehmen seinen Lieferanten inzwischen gut kennt und sich beide durch gemeinsames Lernen weiterentwickelt haben, unterhalten beide Parteien eine enge Geschäftsbeziehung. Auf dieser Grundlage arbeitet das Unternehmen mit seinem Lieferanten zusammen, um den langfristigen Nutzen für beide zu maximieren, indem beide ihre Geschäftspraktiken auf verantwortungsvolle Unternehmensführung ausrichten. Hierzu dienen Methoden, wie die zur Schaffung eines offenen Umfelds, in dem Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung vertrauensvoll diskutiert werden können, oder die Einführung eines Belohnungssystems.

Eingesetzte Methoden:

- **Belohnungssystem für Lieferanten**
- Schaffung eines **offenen Umfelds**, um Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung zu diskutieren

Sobald die dritte Phase der Roadmap durchlaufen wurde, beginnt der Zyklus wieder von vorne. Auch hier kann wiederum auf formelle und informelle Weise vorgegangen werden.

Bei der formellen Vorgehensweise setzt sich der Zyklus mit der Etablierung von weiteren Prozessen fort. Wurde zum Beispiel ein Fehlverhalten aufgedeckt, kann der nächste Schritt darin bestehen, den Lieferantenkodex zu präzisieren, um den Lieferanten vertraglich zu einem verantwortungsvolleren Verhalten zu verpflichten. Im weiteren Verlauf muss dem Lieferanten neues Wissen vermittelt werden, z.B. im Rahmen von Schulungen, um die Unternehmensverantwortung auf das gewünschte Niveau anzuheben. Anschließend gilt es, die Einhaltung der eingeführten Massnahmen erneut zu überprüfen.

Bei der informellen Vorgehensweise wird der Zyklus mit dem weiteren Vertrautmachen fortgesetzt. Das Unternehmen kennt das Geschäftsgebaren des Lieferanten besser als zu Beginn des Prozesses. Die Erfahrung ermöglicht es den Unternehmen, mehr voneinander zu lernen und ihre Interessen besser anzugleichen. In diesen nächsten Zyklen der Zusammenarbeit geht es entweder darum, aufgedeckte Mängel anzusprechen und zu beseitigen oder ein höheres Niveau verantwortungsvoller Unternehmensführung anzustreben.

Auch wenn kein Fehlverhalten festgestellt wird, kann das Unternehmen im weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmensverantwortung des Lieferanten anstreben.

3.1.4 Empirische Befunde zu den Instrumenten für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit

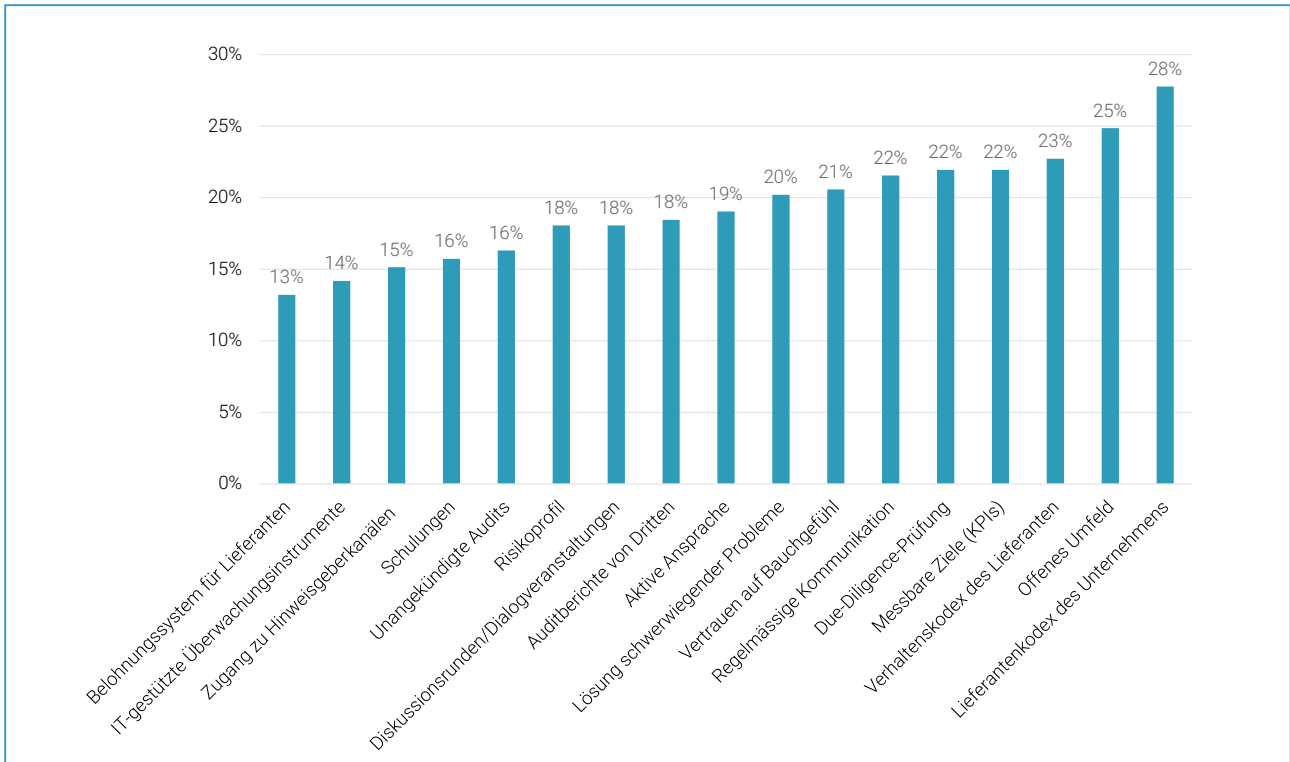


Abbildung 8: Eingesetzte Instrumente für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Unternehmen nach den Instrumenten und Methoden gefragt, die sie in den Geschäftsbeziehungen mit internationalen Lieferanten einsetzen, um verantwortungsvolle Unternehmensführung zu gewährleisten (siehe Abb. 8).

Mit 28% geben die untersuchten Unternehmen am häufigsten an, dass sie von den Lieferanten verlangen, den Lieferantenkodex des Unternehmens (Supplier Code of Conduct) zu unterzeichnen. Im Gegenzug unterschreibt knapp jedes vierte Unternehmen den Verhaltenskodex des Lieferanten. Ebenfalls rund ein Viertel der Unternehmen bemüht sich darum, ein offenes Umfeld zu schaffen, in dem Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung mit den Lieferanten diskutiert werden können.

Mehr als ein Fünftel der Unternehmen definiert Kennzahlen (KPIs), um die Bemühungen ihrer Lieferanten bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung zu messen. Ebenfalls gut jedes fünfte Unternehmen führt eine Due-Diligence-Prüfung durch, bevor es eine Geschäftsbeziehung mit neuen Lieferanten aufnimmt. Der gleiche Anteil kommuniziert seinen Lieferanten regelmässig, dass die Unternehmensleitung von den Lieferanten verantwortungsvolles Handeln

erwartet. Darüber hinaus spricht knapp ein Fünftel der Unternehmen das Thema regelmässig in persönlichen oder virtuellen Treffen aktiv an. Ähnlich viele Unternehmen geben an, dass sie bei einem gravierenden Missstand die Geschäftsbeziehung nicht sofort beenden, sondern mit dem Lieferanten an einer Lösung arbeiten würden. Ebenso häufig erklären die Unternehmen, dass sie sich auf ihr Bauchgefühl verlassen, das auf früheren Erfahrungen beruht, dass sich der Lieferant verantwortungsvoll verhält.

Darüber hinaus konsultieren die Unternehmen Auditberichte von Dritten, organisieren Diskussionsrunden und Dialogveranstaltungen und erstellen und pflegen Risikoprofile ihrer Lieferanten. Diese drei Ansätze werden jeweils von 18% der Unternehmen genutzt. Jedes sechste Unternehmen führt unangekündigte Audits bei seinen Lieferanten durch, und jeweils knapp ebenso viele schulen ihre Lieferanten regelmässig in verantwortungsvoller Unternehmensführung bzw. gewähren ihnen Zugang zum unternehmenseigenen Hinweisgeberkanal. Jedes siebte Unternehmen setzt IT-gestützte Überwachungsinstrumente, wie z.B. Satelliten- oder GPS-Tracking sowie Sensoren ein, um seine Lieferanten in Echtzeit zu überwachen, und gut jedes achte würdigt verantwortungsvolles Verhalten der Lieferanten mithilfe eines Belohnungssystems.

3.1.5 Validierung der Roadmap im internationalen Kontext

Um verantwortungsvolle Unternehmensführung in der Lieferkette zu gewährleisten, muss die Perspektive der internationalen Geschäftspartner einbezogen, und ihre spezifischen Charakteristika, Kompetenzen und Fähigkeiten berücksichtigt werden. Eine Voraussetzung für verantwortungsvolle Unternehmensführung in der Lieferkette ist, dass sich alle Parteien aktiv dafür engagieren. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Vorgehensweisen von allen Beteiligten aus den unterschiedlichen kulturellen Kontexten als effektiv und effizient wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund wurde die Roadmap auch mit asiatischen und lateinamerikanischen Unternehmen validiert.

Hoher administrativer und finanzieller Aufwand.

Hinsichtlich der ersten Phase der Roadmap, der Schaffung der Voraussetzungen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit, wurde unabhängig von Land und Unternehmensgröße darauf hingewiesen, dass die formalen Instrumente recht bürokratisch sind und einen hohen administrativen und finanziellen Aufwand von Seiten der Lieferanten erfordern. Zudem überschneiden sie sich häufig. So gibt es beispielsweise mehrere Standards für die Due-Diligence-Prüfung, die im Kern relativ identisch sind. Dennoch beziehen sich die europäischen Unternehmen auf verschiedene Standards, was für die Lieferanten mit nicht zielführender Mehrfacharbeit verbunden ist, die viele Ressourcen bindet. Da jedoch vor allem bei KMU die Ressourcen begrenzt sind, sind diese oft nicht in der Lage, die von den Kunden gestellten Anforderungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung umfassend zu erfüllen. Anstatt von den Lieferanten die Implementierung verschiedener Standards zu verlangen und damit deren Ressourcen zu strapazieren, sollten die europäischen Unternehmen auf eine Harmonisierung bzw. gegenseitige Anerkennung der Standards hinwirken. Die dadurch freiwerdenden Ressourcen könnten die Lieferanten zur Umsetzung konkreter Massnahmen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung nutzen.

*«Die Standards sind alle mehr oder weniger gleich, aber jedes Unternehmen will nach seinem eigenen Standard prüfen. Ein universeller Standard würde nicht nur den Zeitaufwand verringern, sondern auch die Kosten senken.» **

Vorbildliches Verhalten. In Bezug auf die informelle Vorgehensweise, wie z.B. die Schaffung von Transparenz und Vertrauen durch persönliche und fernmündliche Kontakte, wurde angemerkt, dass dies hilfreich sein kann, um kleinere Lieferanten bei der Umsetzung von Aktivitäten der verantwortungsvollen Unternehmensführung zu unterstützen. Das Vorbild des Unternehmens in Bezug auf Unternehmensverantwortung kann dazu beitragen, dass sich der Lieferant daran ein Beispiel nimmt und selbst die einschlägigen Normen einhält und die Anforderungen des Unternehmens erfüllt. Es wurde jedoch auch betont, dass die fehlende Dokumentierbarkeit eine erhebliche Limitation der informellen Vorgehensweise darstellt.

«Vertrauen, persönliche Nähe und Beständigkeit der Beziehung sind sehr wichtig – beide Seiten müssen halten, was versprochen wurde.»

Kooperativer Ansatz. Hinsichtlich der zweiten Phase der Roadmap, dem Lernen für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit, wurde kollektives Lernen als wichtiger Faktor bezeichnet. Wie erwähnt, tun sich vor allem KMU mit der formalen Umsetzung der Unternehmensverantwortung schwer. Ein kooperativer Ansatz kann ihnen dabei helfen, ihre Aktivitäten in diesem Bereich voranzutreiben. Aus der Sicht der Lieferanten scheint hierfür kollektives Lernen aus mehreren Gründen zielführend: Zum einen werden ihnen relevante Inhalte vermittelt, wodurch sie ihre Fähigkeiten und Kompetenzen erweitern können. Zum anderen erhalten die Lieferanten die Möglichkeit, sich eingehender mit den Konzepten der verantwortungsvollen Unternehmensführung zu befassen. Darüber hinaus wird ihnen die Möglichkeit gegeben, selbst Verantwortung für den Wandel zu übernehmen.

* Die im CoAct-Handbuch genannten Zitate sind Auszüge aus den Interviews und Fokusgruppen-Workshops mit Unternehmensvertretern und Experten.

Gemeinsames Wertesystem. In Bezug auf den dritten Teil der Roadmap, die Überwachung und Förderung einer verantwortungsvollen Zusammenarbeit, wurde die Entwicklung eines gemeinsamen Wertesystems als besonders wichtig erachtet. Die Versuchung, Einsparungen auf Kosten der verantwortungsvollen Unternehmensführung zu machen, ist bei den Lieferanten aber auch bei den europäischen Unternehmen gross. Dem kann entgegengewirkt werden, indem die sozialen und ökologischen Ziele mit den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens und der Lieferanten in Einklang gebracht werden.

«Unternehmen müssen Fähigkeiten entwickeln, um von traditionellen Geschäftsmodellen zu solchen überzugehen, die den heutigen Anforderungen der Wirtschaft entsprechen.»

3.2 Methodenkoffer

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten des CoAct-Handbuchs beschrieben wurde, wie das Einflussvermögen auf den Lieferanten und die mit ihm verbundenen ESG-Risiken bewertet werden können, und der zeitliche Ablauf einer verantwortungsvollen Zusammenarbeit mittels der Roadmap aufgezeigt wurde, werden in diesem Abschnitt die Instrumente und Methoden dargestellt, die für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzepts der verantwortungsvollen Unternehmensführung in der internationalen Lieferkette genutzt werden können (Good Practices). Da das Einflussvermögen auf den Lieferanten und dessen ESG-Risikoniveau Einfluss auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit haben, wird dabei darauf eingegangen, welche Instrumente in welchen Konstellationen eingesetzt werden können (siehe Abb. 9).

Die genaue Beschreibung der einzelnen Instrumente und Methoden sowie Beispiele und Links können unter coact.fhgr.ch gefunden werden.

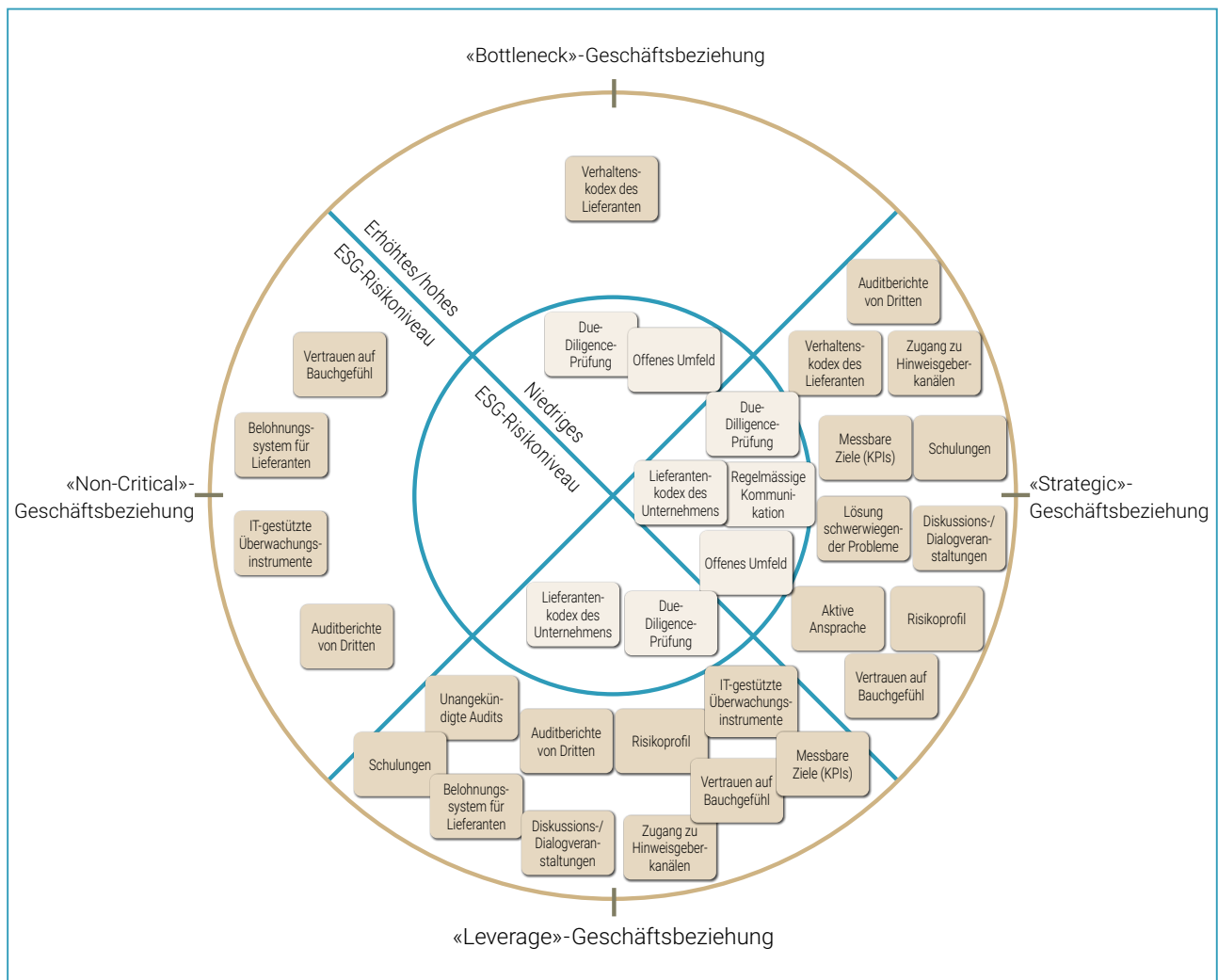


Abbildung 9: Eingesetzte Instrumente und Methoden nach Art der Geschäftsbeziehung und des ESG-Risikoniveaus

3.2.1 Instrumente und Methoden unabhängig vom ESG-Risikoniveau des Lieferanten

Instrumente, die unabhängig vom ESG-Risikoniveau des Lieferanten eingesetzt werden, kommen auch dann zum Einsatz, wenn das mit dem Lieferanten verbundene ESG-Risiko als gering eingestuft wird. Es zeigt sich, dass ausser bei nicht-kritischen Lieferanten, bei denen im Falle eines geringen ESG-Risikos überhaupt keine Instrumente eingesetzt werden, hauptsächlich formale Instrumente zur Schaffung der Rahmenbedingungen verwendet werden.

Unabhängig vom ESG-Risikoniveau des Lieferanten führen die Unternehmen bei «Bottleneck», «Strategic» und «Leverage»-Lieferanten eine eingehende Due-Diligence-Prüfung durch, bevor sie eine Geschäftsbeziehung eingehen. Zudem lassen die Unternehmen «Strategic» und «Leverage»-Lieferanten den unter-

nehmenseigenen Lieferantenkodex unterzeichnen. Dies kann von einem «Bottleneck»-Lieferanten aufgrund der mangelnden Einflussmöglichkeit nur schwer verlangt werden und erscheint bei nicht-kritischen Lieferanten nicht notwendig, da das Kosten-Nutzen-Verhältnis offenbar als zu gering angesehen wird. Bei «Bottleneck»-Lieferanten versuchen die Unternehmen, zumindest einen gewissen Einfluss auf das Geschäftsgebaren des Lieferanten auszuüben, indem sie versuchen, ein offenes Umfeld zu schaffen, in dem Themen der verantwortungsvollen Unternehmensführung angesprochen werden können. Dieses Vorgehen ist auch bei strategischen Lieferanten üblich, unabhängig von deren ESG-Risikoniveau. Darüber hinaus werden in der Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten die Unternehmenswerte regelmässig kommuniziert.

Art der Geschäftsbeziehung	Instrumente und Methoden
«Strategic»-Geschäftsbeziehung	<p>Schaffen der Voraussetzungen: Prozesse etablieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenkodex (<i>Supplier Code of Conduct</i>) des Unternehmens • Due-Diligence-Prüfung <p>Lernen: Wissenstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Kommunikation <p>Überwachen und fördern: Angleichung der Interessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offenes Umfeld
«Bottleneck»-Geschäftsbeziehung	<p>Schaffen der Voraussetzungen: Prozesse etablieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Due-Diligence-Prüfung <p>Überwachen und fördern: Angleichung der Interessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offenes Umfeld
«Leverage»-Geschäftsbeziehung	<p>Schaffen der Voraussetzungen: Prozesse etablieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenkodex (<i>Supplier Code of Conduct</i>) des Unternehmens • Due-Diligence-Prüfung
«Non-Critical»-Geschäftsbeziehung	Keine

Eingesetzte Instrumente und Methoden unabhängig vom ESG-Risikoniveau nach Art der Geschäftsbeziehung

3.2.2 Instrumente und Methoden bei erhöhtem ESG-Risikoniveau des Lieferanten

Lieferanten mit einem erhöhten ESG-Risikoniveau können sowohl in rechtlicher und finanzieller Hinsicht als auch in Bezug auf das Image und die Legitimität eines Unternehmens ein grosses Risiko darstellen. Auch wenn ein Unternehmen die Zusammenarbeit mit risikobehafteten Lieferanten grundsätzlich vermeiden möchte, ist es nicht immer möglich oder wirtschaftlich vertretbar, auf solche Geschäftsbeziehungen zu verzichten. Daher versuchen Unternehmen, durch den Einsatz von teilweise ressourcenintensiven Instrumenten sicherzustellen, dass ihre Lieferanten verantwortungsvoll handeln.

Wenn ein erhöhtes ESG-Risiko mit einem Lieferanten verbunden ist, werden je nach Einflussvermögen Instrumente und Methoden eingesetzt, die im Folgenden beschrieben werden.

3.2.2.1 «Strategic»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau

Im Falle von strategischen Geschäftsbeziehungen ist es aufgrund ihrer partnerschaftlichen und langfristigen Ausrichtung möglich, die Geschäftspraktiken des Lieferanten zu beeinflussen, um dadurch verantwortungsvolles Handeln zu fördern.

Es überrascht daher nicht, dass in Geschäftsbeziehungen mit strategischen Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau die meisten Instrumente angewendet werden. Wobei sowohl formelle als auch informelle Instrumente zum Einsatz kommen. Auf der formellen Ebene unterzeichnet beispielsweise das Unternehmen den Verhaltenskodex des Lieferanten, und es erstellt und pflegt ein Risikoprofil des Lieferanten. Auf informeller Ebene vertrauen die Unternehmen auch auf ihr Bauchgefühl, das auf den bisherigen Erfahrungen beruht, dass der Lieferant verantwortungsvoll handelt.

Darüber hinaus wird ESG-bezogenes Wissen über Schulungen und Weiterbildungen formell vermittelt, während die Geschäftspartner informell im Rahmen von Diskussionsrunden und Dialogveranstaltungen sowie durch die aktive Ansprache von Themen der verantwortungsvollen Unternehmensführung gemeinsam lernen.

Ferner werden mit risikoreichen strategischen Lieferanten messbare Ziele (KPIs) vereinbart und deren Mitarbeitende erhalten Zugang zum Hinweisgeberkanal des Unternehmens. Zusätzlich ziehen die Unternehmen zur Bewertung der Lieferanten regelmässig Auditberichte Dritter heran. Zudem arbeiten die Unternehmen im Falle eines schwerwiegenden

Szenario – «Strategic»-Lieferant mit erhöhtem ESG-Risikoniveau:

Sie arbeiten für einen Konsumgüterhersteller mit Hauptsitz in der Schweiz, der eine strategische Geschäftsbeziehung zu einem Universitäts-Spin-off unterhält, das einzigartige Technologien im Bereich Fleischersatzprodukte entwickelt. Diese innovative Produktkategorie stellt für Ihr Unternehmen ein strategisches Wachstumsfeld dar. Gleichzeitig profitiert der Lieferant vom grossen Vertriebsnetzwerk Ihres Unternehmens, um seine strategischen Wachstumsziele zu erreichen.

*Zu Beginn der Geschäftsbeziehung hat der Lieferant Ihren **Lieferantenkodex** unterzeichnet. Da die **Due-Diligence-Prüfung** ergeben hat, dass das Start-up eine aggressive und hemmungslose Unternehmenskultur pflegt, gewähren Sie dessen Mitarbeitenden Zugang zum **Hinweisgeberkanal** Ihres Unternehmens.*

Darüber geht eine anonyme Meldung ein, die auf sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz aufseiten des Lieferanten hinweist und sich als stichhaltig erweist.

*Da Ihr Unternehmen daran interessiert ist, die Beziehung zu diesem Lieferanten langfristig aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, obwohl dieser Missstand beim Lieferanten auch dem Ruf Ihres Unternehmens schaden könnte, versuchen Sie, mit dem Lieferanten **aktiv zusammenzuarbeiten, um das Problem zu lösen**. Hierzu sprechen Sie den Missstand aktiv an und organisieren gemeinsam mit dem Lieferanten **Schulungen** zum Thema. Ferner unterstützen Sie den Lieferanten einen **Verhaltenskodex** zu erstellen und unterschreiben diesen gemeinsam.*

3.2.2.2 «Bottleneck»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau

Fehlverhaltens eng mit risikoreichen strategischen Lieferanten zusammen und versuchen, die Probleme zu lösen, anstatt die Geschäftsverbindung sofort zu beenden. Dies zeigt, dass der Lieferant als wichtiger Partner wahrgenommen wird und ein Interesse daran besteht, die Geschäftsbeziehung langfristig weiterzuführen.

Eingesetzte Instrumente und Methoden bei «Strategic»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau:

Schaffen der Voraussetzungen:

Prozesse etablieren:

- **Verhaltenskodex** (Code of Conduct) **des Lieferanten**
- **Risikoprofil**

Vertrautmachen:

- **Vertrauen auf Bauchgefühl**

Lernen:

Wissenstransfer:

- **Schulungen**

Mit- und voneinander lernen:

- **Aktive Ansprache**
- **Diskussionsrunden und Dialogveranstaltungen**

Überwachen und fördern:

Kontrollmassnahmen:

- **Messbare Ziele (KPIs)**
- **Auditberichte von Dritten**
- **Zugang zu Hinweisgeberkanälen**
- **Lösung schwerwiegender Probleme**

Für ein Unternehmen, das eine Geschäftsbeziehung mit einem «Bottleneck»-Lieferanten unterhält, ist es selbst im Falle von schwerwiegendem Fehlverhalten nicht ohne weiteres möglich, die Geschäftsbeziehung kurz- bis mittelfristig zu beenden, da auf der Angebotsseite Knappheit herrscht und es nur eine begrenzte Anzahl potenzieller Ersatzlieferanten am Markt gibt.

Im Falle eines «Bottleneck»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau bleibt dem Unternehmen nur die Möglichkeit, den Verhaltenskodex des Lieferanten zu unterzeichnen. Anders als bei strategischen Lieferanten geschieht dies jedoch nicht, weil die Beziehung auf Gegenseitigkeit beruht, sondern weil dem Unternehmen die Einflussmöglichkeiten fehlen, um seinen Anliegen anderweitig Nachdruck zu verleihen.

Im Zusammenhang mit einem risikoreichen «Bottleneck»-Lieferanten, sollte sich ein Unternehmen immer nach potenziellen Alternativlieferanten umsehen oder versuchen, die Geschäftsbeziehung in eine strategische Partnerschaft weiterzuentwickeln, auch wenn dies schwierig sein dürfte, da dies ein Interesse des «Bottleneck»-Lieferanten voraussetzt.

Eingesetzte Instrumente und Methoden bei «Bottleneck»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau:

Schaffen der Voraussetzungen:

Prozesse etablieren:

- **Verhaltenskodex** (Code of Conduct) **des Lieferanten**

Szenario – «Bottleneck»-Lieferant mit erhöhtem ESG-Risikoniveau:

Sie arbeiten für einen Schweizer Verpackungsmaterialhersteller mit Produktionsstätte in Osteuropa. Der Herstellungsprozess ist sehr energieintensiv. Während in anderen Ländern mehrere Energieversorger zur Auswahl stehen, sind Sie in diesem Land vom staatlichen Monopolisten abhängig.

Die **Due-Diligence-Prüfung** hat ergeben, dass dieser Lieferant Energie überwiegend durch die Verbrennung von Kohle erzeugt und keine erneuerbaren Energiequellen einsetzt. Dies verursacht hohe Feinstaub- und Treibhausgasemissionen. Um die Produktion aufrecht erhalten zu können, müssen Sie Energie von diesem Versorgungsunternehmen beziehen, auch wenn dies nicht Ihren Klimazielen entspricht.

Um dem Lieferanten zu signalisieren, dass Ihrem Unternehmen verantwortungsvolle Unternehmensführung wichtig ist, haben Sie den **Verhaltenskodex des Lieferanten** unterzeichnet, auch wenn die darin festgehaltenen Standards niedriger sind, als die Ihres eigenen Unternehmens. Obwohl Ihr Unternehmen wenig bis gar keinen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit dieses Lieferanten hat, bemüht sich Ihre Geschäftsleitung darum, ein **offenes Umfeld** zu schaffen, in dem Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung angesprochen werden können. In Ermangelung anderer Optionen strebt Ihr Unternehmen damit auf mittlere Sicht eine Positionierung als strategischer Partner an, damit der Energielieferant zukünftig Ihrem Bedarf nach regenerativer Energie gerecht wird.

3.2.2.3 «Leverage»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau

Bei der Beschaffung bei einem «Leverage»-Lieferanten führt das Machtgefälle zwischen den Parteien dazu, dass das Unternehmen über einen Hebel verfügt, um seine Anliegen und Vorstellungen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung durchzusetzen. Der Lieferant wird den Anforderungen mit grosser Wahrscheinlichkeit nachkommen, um das Unternehmen nicht als Auftraggeber zu verlieren.

Stellt der «Leverage»-Lieferant ein erhöhtes ESG-Risiko für das Unternehmen dar, werden die folgenden Instrumente und Methoden eingesetzt: Zum einen wird ein Risikoprofil des Lieferanten erstellt und gepflegt. Zum anderen verlassen sich die Unternehmen auch auf ihr Bauchgefühl, das auf den bisherigen Erfahrungen beruht. Ausserdem werden ESG-bezogene Schulungen sowie Diskussionsrunden und Dialogveranstaltungen abgehalten, in denen das Unternehmen dem Lieferanten Wissen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung vermittelt.

Nicht überraschend ist, dass in Geschäftsbeziehungen mit «Leverage»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau die meisten Instrumente zur Überwachung und Verbesserung der verantwortungsvollen Unternehmensführung eingesetzt werden. Hierzu gehören Belohnungssysteme, IT-gestützte Überwachungsinstrumente, messbare Zielvorgaben (KPIs) und der Zugang zum Hinweisgeberkanal des Unternehmens. Darüber hinaus werden Auditberichte Dritter herangezogen und (unangekündigte) Audits bei den Lieferanten durchgeführt. Unangekündigte Audits werden nur bei risikoreichen «Leverage»-Lieferanten durchgeführt,

da das Unternehmen seine Machtposition gegenüber dem Lieferanten nutzen kann. Da es in dieser Konstellation angebotsseitig Wettbewerb und potenzielle Alternativlieferanten gibt, wird der Lieferant dieser Massnahme zustimmen, wenn er die Geschäftsbeziehung weiterführen möchte.

Eingesetzte Instrumente und Methoden bei «Leverage»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau:

Schaffen der Voraussetzungen:

Prozesse etablieren:

- **Risikoprofil**

Vertrautmachen:

- **Vertrauen auf das Bauchgefühl**

Lernen:

Wissenstransfer:

- **Schulungen**

Mit- und voneinander lernen:

- **Diskussionsrunden und Dialogveranstaltungen**

Überwachen und fördern:

Kontrollmassnahmen:

- **IT-gestützte Überwachungsinstrumente**
- **Messbare Ziele (KPIs)**
- **Zugang zu Hinweisgeberkanälen**
- **(Unangekündigte) Audits**
- **Auditberichte von Dritten**

Angleichung der Interessen:

- **Belohnungssystem für Lieferanten**

Szenario – «Leverage»-Lieferant mit erhöhtem ESG-Risikoniveau:

Sie arbeiten für ein Schweizer Gebäudetechnikunternehmen. Für die Lagerung, den Transport und die Verteilung Ihrer Produkte stehen Ihnen eine Vielzahl von Logistikdienstleistern zur Verfügung. Da Sie permanent sehr attraktive Auftragsvolumina vergeben, haben die Logistikunternehmen grosses Interesse Sie als Kunden zu gewinnen bzw. zu halten.

*Zu Beginn der Geschäftsbeziehung hat der Lieferant Ihren **Lieferantenkodex** unterschrieben und Sie haben eine **Due-Diligence-Prüfung** durchgeführt. Da die Logistikbranche in der Regel durch hohen Zeitdruck gekennzeichnet ist, legen Sie **messbare Ziele (KPIs)** bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung fest, die mit einem **Belohnungssystem** verknüpft sind. Zudem setzen Sie **IT-gestützte Überwachungsinstrumente** und **(unangekündigte) Audits** ein, um sicherzustellen, dass z.B. die vorgeschriebenen Lenk- und Ruhezeiten eingehalten werden.*

3.2.2.4 «Non-Critical»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau

Bei «Non-Critical»-Lieferanten werden Instrumente zur verantwortungsvollen Unternehmensführung nur eingesetzt, wenn die Geschäftsbeziehung mit einem erhöhten ESG-Risiko für das Unternehmen verbunden ist. In diesem Fall vertraut das Unternehmen auf sein Bauchgefühl, dass der Lieferant verantwortungsvoll handelt. Ausserdem kommen Belohnungssysteme und IT-gestützte Überwachungsinstrumente zur Anwendung und es werden Auditberichte von Dritten konsultiert. Mithilfe der Belohnungssysteme soll erreicht werden, dass der Lieferant ein gewisses Eigeninteresse bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung entwickelt. In Bezug auf IT-gestützte Überwachungsinstrumente werden bei risikoreichen «Non-Critical»-Lieferanten nichtinvasive IT-Systeme verwendet, um aus der Ferne die Einhaltung der vereinbarten Standards zu überwachen (z.B. Satellitenüberwachung zum Schutz des Regenwaldes). Im Gegensatz dazu werden bei «Leverage»-Lieferanten zum Teil deutlich invasivere IT-gestützte Instrumente

eingesetzt (z.B. Applikationen zur Nachverfolgung der Fahrtroute oder der Einhaltung der erlaubten Höchstgeschwindigkeit bei einem Lieferanten in der Logistikbranche).

Eingesetzte Instrumente und Methoden bei «Non-Critical»-Lieferanten mit erhöhtem ESG-Risikoniveau:

Schaffen der Voraussetzungen:

Vertrautmachen:

- **Vertrauen auf Bauchgefühl**

Überwachen und fördern:

Kontrollmassnahmen:

- **IT-gestützte Überwachungsinstrumente**
- **Auditberichte von Dritten**

Angleichung der Interessen:

- **Belohnungssystem für Lieferanten**

Szenario – «Non-Critical»-Lieferant mit erhöhtem ESG-Risikoniveau:

Sie arbeiten für ein Schweizer Arzneimittelunternehmen, das regelmässig Schnittblumen für Firmenanlässe und Kongresse bezieht. Da es sich um eine nicht-kritische Geschäftsbeziehung handelt, werden standardmässig keine Massnahmen zur Sicherstellung verantwortungsvoller Unternehmensführung eingesetzt.

*Da Sie den Medien entnommen haben, dass es bei der Erweiterung von Blumenplantagen in Ostafrika zu Zwangsumsiedlungen und Vertreibungen der lokalen indigenen Bevölkerung sowie Kinderarbeit gekommen ist, passen Sie die ESG-Risikoeinschätzung an. Damit Sie ausschliessen können, dass Ihr Unternehmen Blumen von diesen Plantagen bezieht, konsultieren Sie **Auditberichte von Dritten** über den Lieferanten.*

3.2.3 Validierung des Methodenkoffers im internationalen Kontext

Um die spezifischen Merkmale, Kompetenzen und Fähigkeiten der Lieferkettenpartner zu berücksichtigen, wurde der Methodenkoffer und seine Anwendbarkeit ebenfalls mit Unternehmen aus Asien und Lateinamerika validiert. Dabei wurden sowohl Hürden als auch Erfolgskriterien aus internationaler Perspektive identifiziert. Diese Faktoren werden im Folgenden zunächst auf Unternehmensebene und dann auf Branchen-/Makroebene dargestellt.

3.2.3.1 Herausforderungen auf Unternehmensebene

Finanzielle Implikationen. Die finanziellen Implikationen der Instrumente zur Gewährleistung der Unternehmensverantwortung stellen die am häufigsten diskutierte Herausforderung dar. Es ist üblich, dass Unternehmen von ihren Lieferanten verlangen, sehr ressourcenintensive Instrumente umzusetzen. In den meisten Fällen müssen die Lieferanten die Kosten hierfür selbst übernehmen. Während die personellen und finanziellen Anforderungen für grössere Lieferanten meistens zu bewältigen sind, stellen sie für kleinere Lieferanten eine erhebliche Belastung dar. Die Einhaltung von ESG-Standards wirkt sich dann negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit der Lieferanten aus, da die Abnehmer aus Europa häufig nicht bereit sind, für die Mehrkosten zu bezahlen.

«Die Einhaltung der Vorschriften ist mit Kosten verbunden, die einkalkuliert werden müssen. Manchmal können Änderungen nicht sofort umgesetzt werden.»

Doppel moral. Selbst wenn sie es wollen, ist es für die Lieferanten nicht immer einfach, verantwortungsvolle Unternehmensführung in der Praxis umzusetzen. Während die Unternehmen aus Europa vordergründig darauf bestehen, dass die ESG-Standards eingehalten werden, sind für die Auftragsvergabe letztlich meist nur wirtschaftliche Aspekte, wie Qualität, Zeit und Preis, ausschlaggebend. Dies erweckt bei den Lieferanten den Eindruck, dass es den europäischen Unternehmen darum gehe, die «Drecksarbeit» in die Schwellen- und Entwicklungsländer auszulagern.

Mangelndes Bewusstsein. Eine weitere Herausforderung ist das mangelnde Problembewusstsein und das geringe Ausbildungsniveau der Lieferanten in Bezug auf das Thema Unternehmensverantwortung. Dies gilt besonders für die tieferen Ebenen der Lieferkette. Viele Lieferanten haben ein konventionelles Geschäftsverständnis, das auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtet ist. Daher werden Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung eher als lästige Pflicht oder zusätzliche Bürde empfunden. Das fehlende Verständnis erschwert die Umsetzung von Initiativen in diesem Bereich.

«Viele Lieferanten haben ein mangelndes Verständnis für die Bedeutung von Unternehmensverantwortung – es ist wichtig, sie zu schulen und ihnen einfache Instrumente bereitzustellen.»

Fehlende Standardisierung. Auch wenn sich die Lieferanten der Bedeutung der verantwortungsvollen Unternehmensführung bewusst sind, fällt es ihnen häufig schwer, sämtliche Anforderungen ihrer Abnehmer zu erfüllen, da ein standardisierter Ansatz fehlt. Dies gilt zum Beispiel für die Lieferantenkodizes, die für jeden Abnehmer individuell unterschrieben werden müssen. So kommt es vor, dass Dokumente lediglich der Form halber unterzeichnet werden, ohne dass dies zur Verhaltensänderung in der Unternehmenspraxis führt. Bestehende Standardisierungsbestrebungen werden befürwortet, sind aber noch nicht befriedigend, da sie z.B. länder- oder branchenspezifische Besonderheiten nicht ausreichend berücksichtigen.

3.2.3.2 Herausforderungen auf Makroebene

Mangelnde öffentliche Unterstützung. Auf der Makroebene wird die mangelnde Förderung von verantwortungsvoller Unternehmensführung durch öffentliche Institutionen als eine der grössten Hürden angesehen. Zudem ist die Auffassung weit verbreitet, dass ein Unternehmen verantwortungsvoll handelt, sofern es sich an die Gesetze hält. Dies ist allerdings vor allem in Ländern, mit lediglich niedrigem gesetzlichem Schutz von gesellschaftlichen und ökologischen Belangen, nicht ausreichend. Ein kooperativer Ansatz, z.B. durch kollektives Handeln, muss hier die Massnahmen der einzelnen Unternehmen ergänzen. Dies erfordert jedoch die Unterstützung der öffentlichen Akteure, um Synergien effektiv zu nutzen.

Erschwerende rechtliche Rahmenbedingungen. Paradoxerweise wird die Übernahme von unternehmerischer Verantwortung in gewissen Konstellationen durch geltende rechtliche Vorgaben erschwert, selbst wenn die Unternehmen die Absicht und den Willen haben, verantwortungsvoll zu handeln. Hierfür ist es notwendig, auch in den tieferen Stufen der Lieferkette Transparenz zu schaffen, um z.B. die Rückverfolgbarkeit vom (Konflikt-)Rohmaterial bis zum Endprodukt sicherzustellen oder die Treibhausgasemissionen entlang der gesamten Lieferkette zuverlässig zu bilanzieren. Jedoch erschweren es die Vorgaben der Datenschutzbestimmungen den Unternehmen zum Teil, diese Transparenz herzustellen.

3.2.3.3 Erfolgskriterien auf Unternehmensebene

Unterstützung durch Abnehmer. Um auf dem Gebiet der unternehmerischen Verantwortung Fortschritte zu erzielen, bedürfen die internationalen Lieferanten einer stärkeren Unterstützung durch die Unternehmen aus Europa. Diese Hilfestellung kann auf vielfältige Weise erfolgen. Von der Bereitstellung von Informationen in der jeweiligen Landessprache, um das Bewusstsein und die Kenntnisse der Lieferanten zu verbessern, bis hin zur Übernahme oder Beteiligung an den Kosten für grössere Investitionen durch das Unternehmen. KMU benötigen diesbezüglich die meiste Unterstützung, da sie nur schwer Zugang zu Ressourcen und Fähigkeiten haben. Gleichzeitig müssen die Unternehmen aus Europa ihre Lieferanten dadurch unterstützen, dass sie bereit sind, einen höheren Preis für verantwortungsvolles Verhalten zu bezahlen. Darüber hinaus wird das Verständnis von Unternehmen aus Europa, dass Veränderungen nicht von heute auf morgen möglich sind, positiv bewertet. Die Lieferanten wissen es zu schätzen, wenn ihnen eine gewisse Frist zur Einführung verantwortungsvoller Geschäftspraktiken eingeräumt wird, insbesondere wenn diese Veränderungsprozesse mit hohen Investitionen verbunden sind.

Konsequente Sanktionen. Strenge Sanktionen, die auch tatsächlich durchgesetzt werden, gelten als wirksames Instrument zur Vermeidung von Fehlverhalten. Es muss sichergestellt werden, dass Fehlverhalten konsequent geahndet wird, damit Lieferanten, die die Standards erfüllen und dafür höhere Kosten in Kauf nehmen, keinen wirtschaftlichen Nachteil erleiden. Die konsequente Durchsetzung von Sanktionen stellt daher einen Anreiz für die Lieferanten dar, verantwortungsvoll zu handeln und keine Sanktionen befürchten zu müssen.

3.2.3.4 Erfolgskriterien auf Makroebene

Zusammenarbeit und Wissensaustausch. Die Stärkung eines Umfelds, in der eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit und Wissensaustausch gefördert wird, wäre ein weiterer Aspekt, der ein verantwortungsvolles Verhalten im weiteren Sinne erleichtern würde. Die Unternehmen sind heute offener und bereit, Gespräche über verantwortungsvolle Geschäftspraktiken zu führen, sind aber in der Umsetzung dieses Themas noch etwas zögerlich. Wenn jedoch die Unternehmen die Lieferanten dabei unterstützen, sich an Brancheninitiativen zum Austausch von Wissen und bewährten verantwortungsvollen Geschäftspraktiken zu beteiligen, profitieren alle davon.

So wurde beispielsweise von einem asiatischen Lieferanten erwähnt, dass ein Austausch von Best Practices eines grossen multinationalen Konzerns dazu beigetragen hat, den Fortschritt in Sachen Unternehmensverantwortung beim Lieferanten zu fördern und diesen beschleunigt. Ein solch eindeutiges Ergebnis macht deutlich, wie gross der Nutzen von kollektivem Handeln für alle Beteiligten ist.

«Der Austausch von Best Practices ist sehr wichtig, damit kleinere Lieferanten von den grossen Unternehmen lernen können. Das hilft enorm, den Veränderungsprozess zu beschleunigen.»

Unterstützung durch regionale und lokale Netzwerke. Ein weiterer Punkt zur Förderung der Unternehmensverantwortung ist die Unterstützung durch die bestehenden regionalen und lokalen Netzwerke und die von ihnen bereitgestellten Ressourcen. Wirtschaftsministerien oder Netzwerke wie die lokalen Global Compact Netzwerke der Vereinten Nationen können Unternehmen darin bestärken, sich auf lokaler Ebene zu engagieren, und ihnen helfen zu verstehen, was verantwortungsvolles Handeln im internationalen Kontext bedeutet. Diese Institutionen haben ein umfassenderes Verständnis auf den spezifischen Kontext der Lieferanten und können sowohl den europäischen Unternehmen als auch den internationalen Lieferanten helfen, die Unternehmensverantwortung aus unterschiedlicher Perspektive zu betrachten. Auf diese Weise können diese Netzwerke und Institutionen und die Ressourcen, das Wissen und die Erfahrung, die sie zur Verfügung stellen, dazu beitragen, Transparenz zu schaffen, Misstrauen abzubauen und die einzigartigen Herausforderungen und Chancen zu meistern, die das Umfeld für verantwortungsvolles Handeln bietet.

4 Über diese Studie

Im Rahmen der Studie wurden qualitative Interviews, eine quantitative Online-Umfrage unter 515 international beschaffenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie Fokusgruppen-Workshops in Asien und Lateinamerika durchgeführt.

4.1 Qualitative Interviews

Im ersten Schritt der Studie wurden Unternehmensvertreter zu zentralen Aspekten, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von verantwortungsvoller Unternehmensführung in internationalen Lieferketten interviewt. Da die Fragestellung spezifisches Wissen voraussetzt, basierte die Auswahl der Gesprächspartner auf einem theoretischen Sampling der Schlüsselpersonen, die über fundierte Kenntnisse der internationalen Lieferketten ihres Unternehmens, speziell unter Einbezug von Schwellen- und Entwicklungsländern, sowie über die in ihrem Unternehmen eingesetzten Instrumente zur Sicherstellung verantwortungsvoller Unternehmensführung entlang der Lieferkette verfügen. Die Interviews wurden mit Repräsentanten von Schweizer und deutschen Unternehmen sowie mit Vertretern von deren Tochtergesellschaften und Lieferanten in Asien und Lateinamerika durchgeführt. Zu den Befragten gehören Führungskräfte aus der Geschäftsleitung sowie aus den Bereichen Beschaffung, Einkauf, Compliance, CSR und Nachhaltigkeit.

Die Interviews wurden dialogorientiert geführt und folgten einem halbstandardisierten Gesprächsleitfaden. Wenn möglich, fanden die Gespräche persönlich vor Ort statt und dauerten zwischen 45 und 90 Minuten. Aufgrund der Reisebeschränkungen im Zuge der Covid 19-Pandemie wurden jedoch zahlreiche Interviews auch per Telefon- oder Videoanruf realisiert. Alle Interviewpartner erklärten sich damit einverstanden, dass die Gespräche aufgezeichnet, wörtlich transkribiert und anschliessend mithilfe des Softwarepakets NVivo inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Aufgrund des sensiblen Themas wurde allen Gesprächspartnern Vertraulichkeit zugesichert. Insgesamt stützt sich die qualitative Analyse auf 43 Interviews und diente der Entwicklung von Modellen und Hypothesen, die anschliessend die Grundlage für die im zweiten Schritt durchgeführte quantitative Online-Umfrage bildeten.

4.2 Quantitative Online-Umfrage

An der Online-Umfrage nahmen im November und Dezember 2021 insgesamt 515 Unternehmen teil, die Produkte und Dienstleistungen international beschaffen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 19%. 221 Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland (43%), 185 in der Schweiz (36%) und 109 in Österreich (21%).

Die Umfrage richtete sich an Geschäftsleitungsmitglieder und Mitarbeitende mit fundierten Kenntnissen im Bereich verantwortungsvolle Unternehmensführung in internationalen Lieferketten. Knapp jeder dritte Befragungsteilnehmende gehört der Geschäftsleitung an, und 36% arbeiten im Bereich Beschaffung, Einkauf oder Supply Chain Management. Etwa jeder Sechste ist in der Compliance-, CSR- oder Nachhaltigkeitsabteilung tätig, und jeder Fünfte ist in einer anderen Abteilung mit vertieften Kenntnissen im Bereich verantwortungsvolle Unternehmensführung in internationalen Lieferketten angesiedelt.

Im Rahmen der Online-Umfrage wurden Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen befragt. Fast die Hälfte der Unternehmen zählt zum verarbeitenden Gewerbe. Knapp jedes fünfte kommt aus der Logistik- und jedes zehnte aus der IT-Branche. 6% lassen sich dem öffentlichen Sektor und 4% der Finanzindustrie zurechnen. Die übrigen 14% sind in verschiedenen anderen Dienstleistungszweigen beheimatet (siehe Abb. 10).

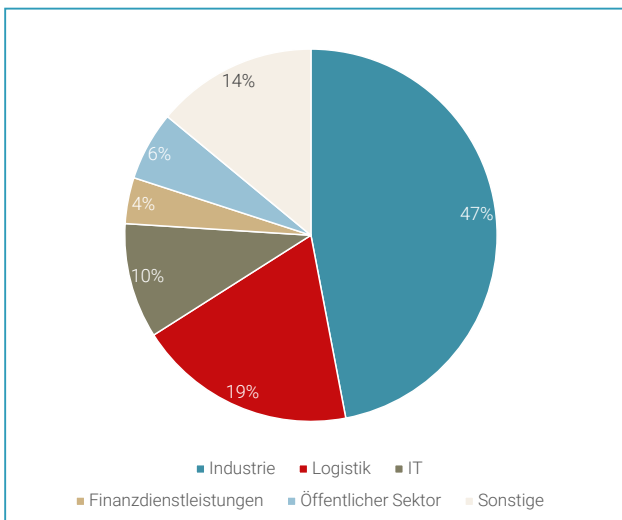


Abbildung 10: Struktur des Samples nach Wirtschaftsbereichen

Hinsichtlich der Unternehmensgrösse deckt die Erhebung die gesamte Bandbreite von Kleinunternehmen bis hin zu Grossunternehmen ab. Knapp die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sind Grossunternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten. Bei rund einem Viertel handelt es sich um mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bei 18% um kleine Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten. Knapp jedes achte gehört zur Kategorie der Kleinunternehmen mit 1 bis 9 Beschäftigten (siehe Abb. 11).

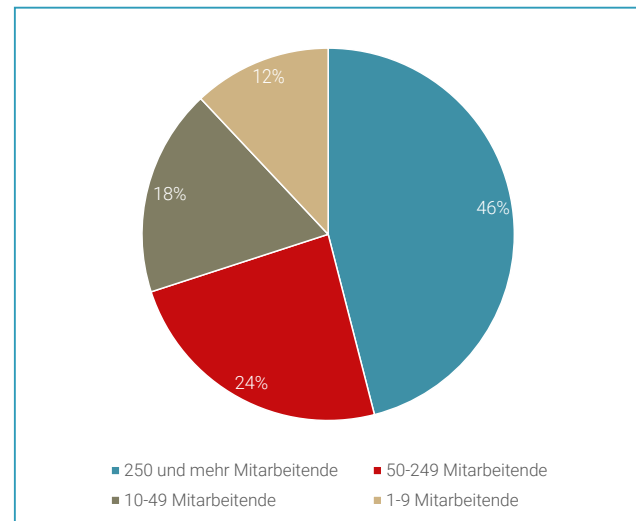


Abbildung 11: Anzahl Mitarbeitende der befragten Unternehmen

Fast zwei Drittel der Unternehmen sind unabhängige privatwirtschaftliche Unternehmen. Gut jedes sechste ist teilweise unabhängig, und jedes siebte ist eine Tochtergesellschaft eines anderen Unternehmens. 6% sind keine privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Absatzseitig sind 84% der Unternehmen im Ausland aktiv, während die restlichen 16% sich ausschliesslich auf ihren jeweiligen Heimatmarkt konzentrieren. Die international tätigen Unternehmen nutzen für ihr Auslandsgeschäft verschiedene Marktbearbeitungsformen, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Fast ein Drittel der Unternehmen hat entweder eine eigene Tochtergesellschaft oder eine eigene Produktionsstätte im Ausland. Zudem verfügt ein Viertel entweder über eine eigene Vertriebs-/Servicestätte im Ausland oder ist im Exportgeschäft tätig. Rund jedes sechste Unternehmen ist entweder über Kapitalbeteiligungen/Joint Venture oder Kooperationsabkommen im Ausland aktiv. Darüber hinaus nutzen die Unternehmen Management-/Beratungsverträge (9%) oder Lizenz-/Franchiseverträge (7%), um internationale Märkte zu bearbeiten (siehe Abb. 12).

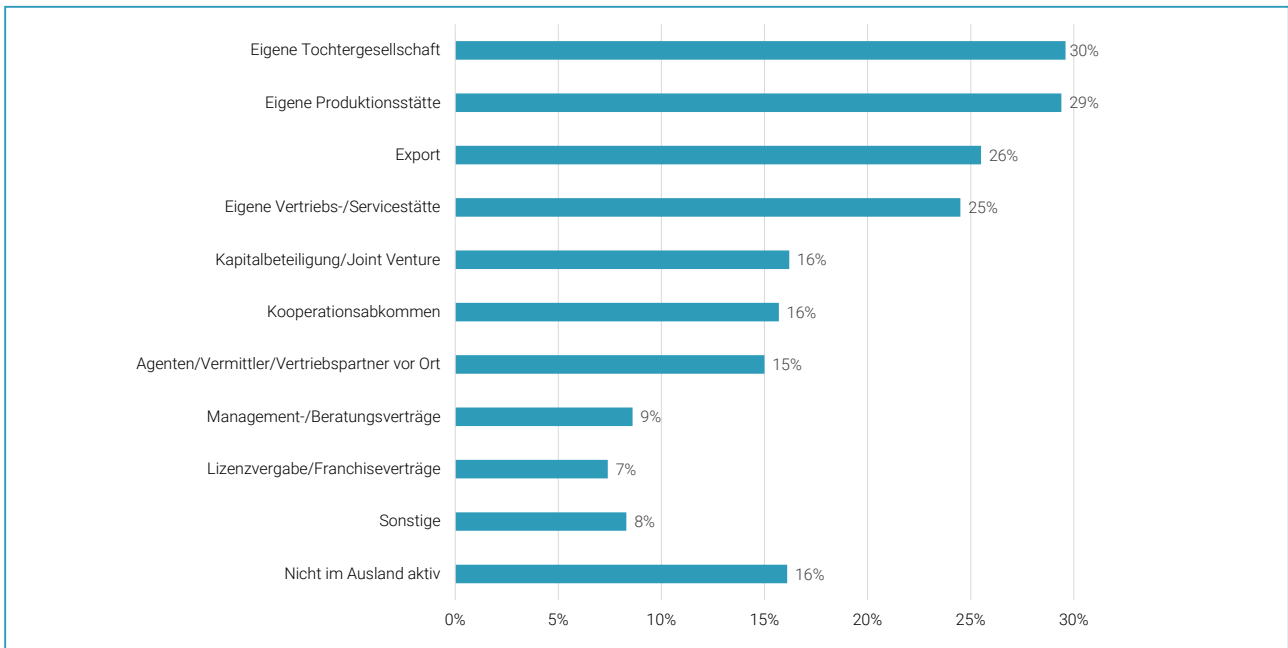


Abbildung 12: Auslandsaktivität der befragten Unternehmen

2021 lag bei 45% der Unternehmen der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz zwischen 0 und 25%. Bei einem Drittel betrug diese Quote zwischen 26 und 50%, und bei gut einem Fünftel überstieg sie 50%. (siehe Abb. 13).

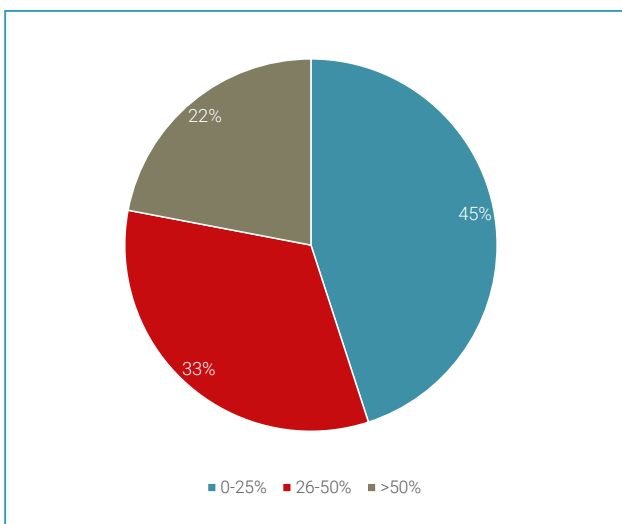


Abbildung 13: Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz der Unternehmen

Neben allgemeinen Angaben zur internationalen Lieferkette wurden die Befragungsteilnehmenden gebeten, Auskunft über die Geschäftsbeziehung zu einem bestimmten Lieferanten zu erteilen, von dem ihr Unternehmen Waren oder Dienstleistungen direkt aus dem Ausland beschafft. Die Fragen bezogen sich auf strategische und operative Aspekte der spezifischen Abnehmer-Lieferanten-Beziehung sowie auf die Eintretenswahrscheinlichkeit von ESG-Risiken beim jeweiligen Lieferanten und auf die Schwere der Auswirkungen, die diese Risiken auf das Unternehmen haben. Zudem wurden die Instrumente und Methoden erhoben, die die Unternehmen einsetzen, um verantwortungsvolle Unternehmensführung in der spezifischen Abnehmer-Lieferanten-Beziehung zu gewährleisten.

Zunächst wurden die Unternehmen nach den Weltregionen gefragt, aus denen sie Waren oder Dienstleistungen beziehen. Insgesamt unterhalten die Unternehmen am häufigsten direkte Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten aus Mittel- und Nordeuropa (67%). Auf den Plätzen zwei und drei folgen Lieferanten aus Südeuropa sowie Osteuropa und Zentralasien mit 40% bzw. 35%. Rund ein Drittel der Unternehmen bezieht Waren oder Dienstleistungen direkt aus dem sonstigen Asien, wie z.B. China, Indien, Südkorea, Taiwan oder Vietnam, ein Fünftel aus Nordamerika und ein Achtel aus dem Nahen Osten und Nordafrika. Ein eher geringer Anteil der Unternehmen beschafft direkt aus Australien, Neuseeland, Japan oder Singapur (9%), Lateinamerika (7%) und dem südlichen Afrika (5%) (siehe Abb. 14).

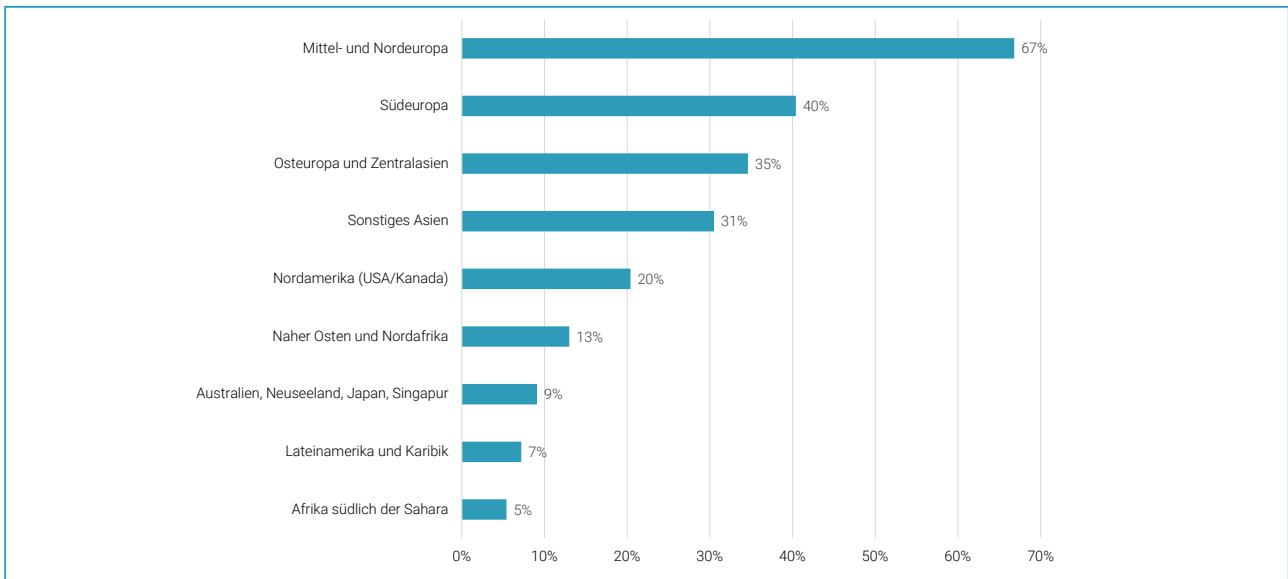


Abbildung 14: Weltregionen aus denen die Unternehmen Produkte/Dienstleistungen beziehen

Betrachtet man die spezifischen Lieferanten, über die die Unternehmen Auskunft erteilt haben, so entfallen knapp ein Viertel der Antworten auf Lieferanten aus Mittel- und Nordeuropa, darunter 14% aus Deutschland. Gut ein Fünftel macht Angaben zu Lieferanten aus dem sonstigen Asien, einschliesslich 15% aus China, und 18% zu Lieferanten aus Osteuropa und Zentralasien. Darüber hinaus liefert rund jedes sechste Unternehmen Informationen über südeuropäische Lieferanten, davon 10% aus Italien. Angaben zu direkten Lieferantenbeziehungen aus den weiteren Weltregionen werden ebenfalls bereitgestellt, jedoch in eher geringem Umfang: Naher Osten und Nordafrika (8%), Lateinamerika (5%), Nordamerika (4%), südliches Afrika (4%) und Australien, Neuseeland, Japan, Singapur (1%) (siehe Abb. 15).

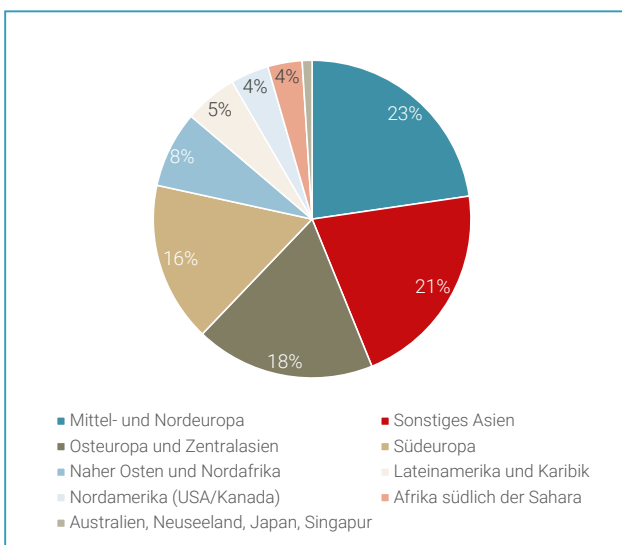


Abbildung 15: Weltregionen, in denen sich die ausländischen Betriebsstätten der direkten Lieferanten befinden

Hinsichtlich der Dauer der Geschäftsbeziehung mit dem jeweiligen Lieferanten geben 30% an, dass die Beziehung seit maximal 5 Jahren besteht. In jeweils gut einem Viertel der Fälle dauert diese zwischen 6 und 10 Jahren bzw. zwischen 11 und 20 Jahren, und ein Sechstel der Unternehmen arbeitet seit mindestens 21 Jahren mit dem Lieferanten zusammen (siehe Abb. 16).

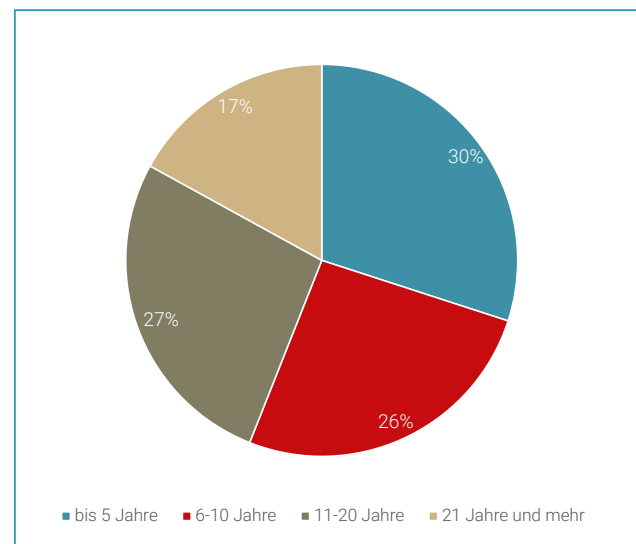


Abbildung 16: Dauer der Lieferantenbeziehung

Vergleicht man die Beschäftigtenzahl des Unternehmens mit der des direkten Lieferanten, so zeigt sich eine relativ ausgewogene Zusammensetzung der Stichprobe. Jeweils etwa ein Drittel der Lieferanten beschäftigt weniger, mehr oder etwa gleich viele Mitarbeitende wie das Unternehmen selbst.

4.3 Fokusgruppen-Workshops

Darüber hinaus fanden zwischen April und September 2021 zwei Workshops mit insgesamt 34 Unternehmensvertretern und Experten zu Lateinamerika und zwischen Februar und März 2022 sechs Workshops mit insgesamt 51 Unternehmensvertretern und Experten zu China und Indien statt. Zu den Teilnehmenden gehörten neben Repräsentanten von Grossunternehmen und KMU auch solche von Wirtschaftsverbänden, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft. Die Teilnehmenden aus Asien stammten hauptsächlich aus unterschiedlichen Bereichen des verarbeitenden Gewerbes, wie z.B. der Textil- und Bekleidungsindustrie, sowie aus dem Logistik- und Dienstleistungssektor. In Lateinamerika kamen die Teilnehmenden vor allem aus dem Rohstoff- und Bergbausektor sowie aus der Landwirtschaft, der Lebensmittel-, der agrochemischen und der pharmazeutischen Industrie. Hierdurch wurden alle Stufen der internationalen Lieferkette, von der Rohstoffgewinnung über die Weiterverarbeitung bis zum Endprodukt, erfasst. Zudem wurden diese Regionen ausgewählt, weil dort zum Teil noch eher niedrige gesetzliche Standards zum Schutz gesellschaftlicher und ökologischer Belange existieren oder diese nur unzureichend durchgesetzt werden.

Im Rahmen der Workshops diskutierten die Teilnehmenden aktuelle Herausforderungen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung in internationalen Lieferketten. Zudem wurden die Erkenntnisse der empirischen Studien präsentiert, um deren Umsetzbarkeit im internationalen Kontext zu validieren. In diesem Zusammenhang wurde auch erörtert, welche Unterstützung asiatische und lateinamerikanische KMU benötigen, um ihre Geschäftsaktivitäten an internationalen Standards für verantwortungsvolle Unternehmensführung auszurichten, und von wem und wie diese Unterstützungsleistungen erbracht werden sollte.

Fachhochschule Graubünden

PRME Business Integrity Action Center

Comercialstrasse 22

7000 Chur

Schweiz

T +41 81 286 39 24

integrity@fhgr.ch



fhgr.ch



Fachhochschule Graubünden
Scola auta spezialisada dal Grischun
Scuola universitaria professionale dei Grigioni
University of Applied Sciences of the Grisons

© FH Graubünden, August 2022

swissuniversities

